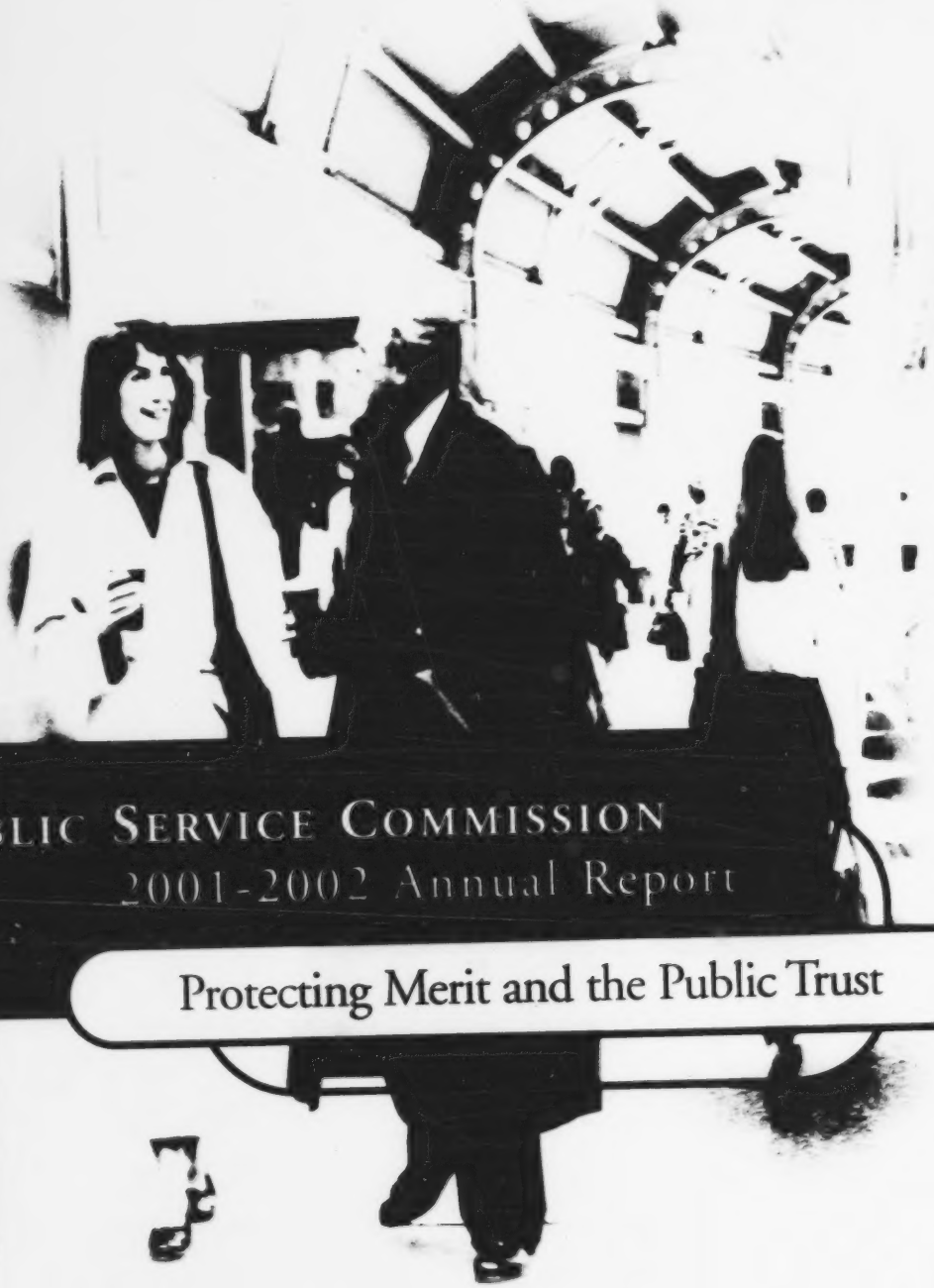
Public Service Commission of Canada

Commission de la fonction publique du Canada



PUBLIC SERVICE COMMISSION

2001-2002 Annual Report

Protecting Merit and the Public Trust

Canada

The Commission invites your comments about our Annual Report.

Fax: (613) 992-9352

Phone: National Capital Region Headquarters
(613) 992-9562

Internet: http://www.psc-cfp.gc.ca

E-mail: info-com@psc-cfp.gc.ca

This report is available in Braille and large print.

For an electronic version of this report, please consult the PSC Web site at http://www.psc-cfp.gc.ca

© Minister of Public Works and Government Services Canada, 2002

Cat. No. SCI-2002

ISBN 0-662-66583-X

103-00975/

The Honourable Sheila Copps, P.C., M.P.
Minister of Canadian Heritage
House of Commons
Ottawa, Ontario
K1A 0A6

Dear Minister:

We have the honour of asking you to transmit for tabling in Parliament the report of the Public Service Commission of Canada for the 2001-2002 fiscal year.

It is submitted to Parliament in accordance with section 47 of the *Public Service Employment Act* (Chapter P-33, Revised Statutes of Canada, 1985).

Yours sincerely,

Michelle Chartrand
Commissioner

Scott Serson
President

Nurjehan Mawani
Commissioner

Mission of the Public Service Commission of Canada (PSC)

The mission of the PSC is, through its statutory authorities, to:

> **Maintain and preserve a non-partisan Public Service, able to provide service in both official languages, staffed with competent employees, that is representative of the Canadian population it serves.**

The PSC is an active partner in developing the broad framework for human resources management and ensuring the health of the federal human resources system, within the scope of its mandate.

PSC Vision

An independent agency reporting to Parliament accountable for merit in staffing and a key partner in shaping an effective and respected Public Service for Canadians.

PSC Strategic Outcomes

The current Strategic Outcomes of the PSC are, within its legislative mandate, to assist in providing Canadians with:

- **A highly competent, non-partisan and representative Public Service with appointments based on the values of fairness, equity of access and transparency.**
- **A timely, efficient and flexible values-based staffing system owned by Public Service managers.**
- **A Public Service that builds on its competencies through development and continuous learning.**

Note: The wording that appears above was adopted by the Commission on June 17, 2002 and is an amendment to what appears in other official published reports.

Table of Contents

President's and Commissioners' Message 6

Chapter 1: *Introduction* 8

Chapter 2: *Protecting merit and the public trust* 10

2.1 Modernizing Human Resources Management 10

2.2 Principles of modernization 11

2.3 Protecting merit 12

2.3.1 Recent improvements 13

2.3.2 Keeping what works 14

2.4 Looking beyond the legislation 15

2.4.1 Guiding managers 15

2.4.2 Holding managers accountable 16

2.4.3 Human resources planning 16

2.4.4 Building capacity in the human resources community 17

2.4.5 Implementing e-HR 17

2.5 A crucial role for Parliament 17

Chapter 3: *Overseeing merit* 18

3.1 Building on success 19

3.2 Corrective Action 20

3.3 The Public Service Commission Advisory Council 21

3.4 Canada Customs and Revenue Agency 21

3.5 Progress in implementing new oversight tools 22

Chapter 4: *Assessing the health of the merit system* 23

4.1 Results value: Competency 24

4.1.1 Human resources strategies 24

4.1.2 Competency profiles 25

4.1.3 Training and support 25

4.1.4 Renewal for the future 26

4.1.5 Employees' and managers' perceptions 27

4.2 Results value: Non-partisanship 28
4.2.1 Deputy/agency head attestation 28
4.2.2 Annual reminder to staff 29
4.2.3 Letters of offer 29
4.2.4 Department-specific activities 29

4.3 Results value: Representativeness 31
4.3.1 Employment equity demography 31
4.3.2 Employment equity plans 32
4.3.3 Department-specific initiatives 32
4.3.4 Monitoring 33

4.4 Process value: Equity of access 35
4.4.1 Monitoring term and acting appointments 35
4.4.2 Increased access to Public Service jobs 36
4.4.3 Gauging obstacles to career progress 37

4.5 Process value: Fairness 38
4.5.1 Employee satisfaction 38
4.5.2 Recourse 38
4.5.3 Monitoring 38

4.6 Process value: Transparency 39
4.6.1 Union involvement 39
4.6.2 Communication 39
4.6.3 Department-specific initiatives 40
4.6.4 Monitoring 40

4.7 Management and service delivery principles: Flexibility and affordability/efficiency 41
4.7.1 Amendments to the Regulations 42
4.7.2 Pre-qualified pools 42
4.7.3 Electronic testing 43
4.7.4 Recourse 43
4.7.5 Appointments without competition from outside the Public Service 43
4.7.6 Students 43
4.7.7 Executive resourcing 44
4.7.8 Amendments to selection and assessment standards 44
4.7.9 New chapters for the Manager's Handbook 44
4.7.10 Speed of staffing 45

4.8 Overall assessment of the values and principles 46

CHAPTER 5: *Key issues and recommendations for a results-centred staffing system* 48

5.1 UPDATE ON MAJOR ISSUES IMPACTING THE STAFFING SYSTEM 48

5.2 HUMAN RESOURCES PLANNING 48

5.2.1 The problem of short-term hiring 48

5.2.2 Barriers to human resources planning 49

5.2.3 Renewal and demographic shifts 49

5.3 ELECTRONIC RECRUITMENT 50

5.3.1 E-recruitment and competitiveness 52

5.3.2 E-recruitment activities 52

5.3.3 Challenges 53

5.4 HUMAN RESOURCES CAPACITY 54

5.4.1 The challenge 54

5.4.2 Strengthening the human resources community 54

5.4.3 Tailored training 55

CHAPTER 6: *Conclusion* 56

APPENDICES 57

A. STATISTICAL INFORMATION 58

B. AUTHORITY DELEGATED 66

C. EXCLUSION APPROVAL ORDERS 69

D. PERSONAL EXCLUSIONS 72

E. REQUESTS FOR LEAVE OF ABSENCE PURSUANT TO SUBSECTION 33(3) OF THE *PUBLIC SERVICE EMPLOYMENT ACT* 74

OFFICES OF THE PUBLIC SERVICE COMMISSION 75

Commissioners Michelle Chartrand, Nurjehan Mawani and I are pleased to present the Annual Report of the Public Service Commission of Canada for 2001-2002. This year's Report is the second time we are providing an assessment of the overall health of the staffing system based on values as well as identifying challenges which impact the staffing system. The Report aims to present a comprehensive picture of what has or has not worked in the federal staffing system over the past year.

Accountability

This past year, as we continued to strengthen our oversight of merit, departments also strengthened their own accountability for their delegated staffing authority. In 2001-2002, 39 departments representing 81.4% of the Public Service population presented staffing accountability reports, compared to only 10 departments in 2000-2001. The quality of departmental reporting has improved significantly. There was also evidence of greater understanding and ownership of the staffing system by departments. Consequently, this year's Annual Report reflects more comprehensive reporting than last year.

While we maintain the authority to take corrective measures where appropriate, our oversight of merit involves a process of continuous learning whereby departments learn from best practices — an approach that is reflected in the Report's discussion of departmental best practices. These best practices reveal how departments are working to achieve the results of competency, non-partisanship, and representativeness, while respecting the process values of equity of access, fairness and transparency in appointments. Whether a given department is developing its human resources planning capacity, providing training in values-based staffing, or implementing an employment equity action plan, these departmental initiatives provide valuable information necessary for the continuous improvement of the staffing system.

Our examination of the above staffing values and the management and service delivery principles of flexibility and affordability/efficiency, reveals that, overall, the staffing system continues to be healthy. As last year's Report stated, competent individuals are being appointed to the Public Service and appointments are made free of partisan influence. However, the Commission continues to identify some areas where improvements are required. As we indicated in last year's Report, more effort is required with reference to the values of representativeness, equity of access, fairness and transparency, and the principles of flexibility and affordability/efficiency. The Commission is also concerned about a number of practices that may have a negative impact on some of the values, such as appointments without competition from outside the Public Service and the use of temporary staffing. In light of this concern, departments will be required to report on these practices in their accountability reports for next year.

Modernizing Human Resources Management

The Commission is also looking ahead to human resources management modernization later this year. As this message is being written in late spring, the shape and form of the new human resources management framework is not yet clear. We will be in a position to present our precise views on the renewed framework as more information becomes available.

In the interim, we continue to be guided in this changing human resources management environment by some key principles. For example:

- Merit must continue to be the fundamental principle for all recruitment and promotion to ensure a Public Service that is highly competent, professional and representative, capable of serving Canadians in the new economy.
- The independent oversight of staffing is critical to preserving the integrity of merit and the credibility of the Public Service.
- A human resources management system that simplifies the current rules-based approach while emphasizing the values on which staffing is based is essential to a modernized, streamlined staffing regime. Managers need this simplified approach along with greater authority and accountability so they can respond to changing operating environments and evolving client needs.
- Official Languages and Employment Equity must continue to be important principles in any new human resources management framework. Serving Canadians in the official language of their choice and having a federal workforce that reflects the society it serves are two important objectives of the Public Service of Canada.

Furthermore, we believe that while legislative change is necessary, it will not be enough to create the human resources management system capable of responding to the future demands on the Public Service. Just as important is the sustained commitment to making the necessary investments for modernization. For example, managers need to be trained, guided and held accountable for the application of values-based staffing. Staffing actions need to be based on effective departmental and Public Service-wide human resources planning. Rebuilding the capacity of the human resources community — which had been significantly downsized in the 1990s — is essential to modernization as is the investment in new technology. Finally, as we have been reminded of the need for probity in areas of financial management, we must also remain vigilant about probity in our management of human resources.

In last year's message, we referred to our wish to discuss the issues surrounding human resources management modernization in greater depth with parliamentarians and encouraged parliamentarians to reflect on these issues. My fellow Commissioners and I have been particularly pleased to have established a closer link with many parliamentarians over the course of this past year. As we have taken steps to engage in a dialogue through our Committee appearances, technical briefings and face-to-face meetings, parliamentarians have likewise brought public interest issues of concern about the staffing system to our attention. Among other things, these issues have included equity of access, short-term hiring, speed of staffing, employment equity, and the issue of linguistic requirements for Public Service jobs.

This continuing dialogue is essential to developing a common understanding of what it means to protect merit and the public trust in a changing human resources management environment. This dialogue is of great value to the Commission in discharging its responsibility to Parliament and we look forward to continuing this important discussion in the months ahead.

CHAPTER 1:

Introduction

With this *2001-2002 Annual Report*, the Commission has assessed for the second time the overall health of the staffing system[1] throughout the Public Service based on the values that define merit — competency, non-partisanship, and representativeness (the results values); equity of access, fairness and transparency (the process values).

The Commission has used a variety of sources, both within and outside the PSC, to give Parliament, and Canadians alike, a comprehensive picture of the present state of the staffing system in terms of what is and what is not functioning well. In order to achieve this goal, this *2001-2002 Annual Report* has been divided into the following four main chapters:

Protecting merit and the public trust
This chapter discusses several crucial issues, from the Commission's perspective, that are limiting the effectiveness of human resources management in the federal government. It also outlines challenges of modernization and what we believe is required over and above legislation that will govern human resources management across the Public Service in the future.

Overseeing Merit
The Commission's role in oversight is discussed at length. This chapter describes the key components of the accountability framework, introduced in our *1999-2000 Annual Report*, that is based primarily on the modern comptrollership model. It also points to the fact that, even though progress has been made, departments and agencies are still learning and adapting to values-based reporting.

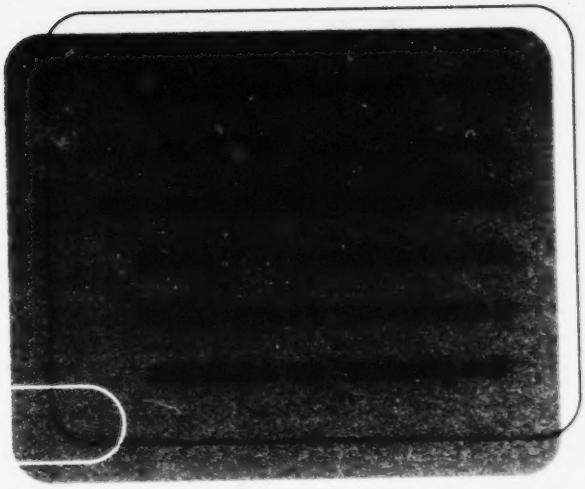
Assessing the health of the merit system
This is the Commission's second assessment of the overall health of the staffing system Public Service-wide in terms of the three results values, the three process values and the management and service delivery principles that make up the framework. As in the previous fiscal year, the Commission's assessment concludes with a succinct statement of the health of the value or principle discussed.

[1] The PSC's *2001-2002 Annual Report* focuses on the overall health of the staffing system throughout the Public Service. Details on the results achieved by the PSC this fiscal year will be found in its *2001-2002 Departmental Performance Report*.

Key issues and recommendations for a results-centred staffing system

Chapter 5 builds on issues raised in the *2000-2001 Annual Report* that the Commission believes are critical to a successful staffing system. Progress and the challenges that remain regarding human resources planning, electronic recruitment and human resources capacity are thoroughly discussed and recommendations to address these shortfalls are also made.

As in previous years, the Appendices provide information pertaining to hiring and staffing activities, investigations, appeals, deployments, authorities delegated to departments and agencies, Exclusion Approval Orders, personal exclusions and requests for leave of absence pursuant to subsection 33(3) of the *Public Service Employment Act*.



CHAPTER 2:

Protecting merit and the public trust

2.1 MODERNIZING HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

In April 2001, the Prime Minister announced the formation of a Task Force on Modernizing Human Resources Management in the Public Service. His announcement followed the commitment in the January 2001 Speech from the Throne to reform the Public Service of Canada.

The Commission supports this initiative. It is an opportunity to address several crucial issues that, from our perspective, are limiting the effectiveness of human resources management in the federal government. The Commission:

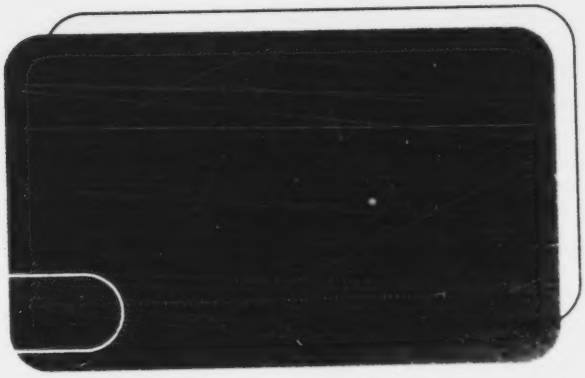
- hopes to see changes to the legislation governing staffing, so that managers will be relieved of the burden of excessive rules inherent in the existing legislation and in the jurisprudence that has built up around it;
- looks forward to a clear definition of the term "merit" as it is applied to the staffing process, a definition that will allow for a balance of the full range of values that public service staffing ought to reflect; and
- views modernization as a timely occasion to reconsider, with our partners in the human resources system, the most appropriate role for the Public Service Commission (PSC) taking into consideration its core mandate as an independent agency responsible to Parliament for the protection of merit in staffing and its role as a provider of human resources programs and services for the federal government. We are prepared to reconsider the PSC's role in delivering these programs and services, and to evaluate whether they directly support its central responsibilities in overseeing and protecting merit.

The Commission envisages human resources modernization as leading to a more flexible staffing system, in which our efforts would be focused on working closely with accountable managers to guarantee the continued protection of the merit principle. The result will be a Public Service that is fully equipped to meet the needs of Canadians now and in the future.

2.2 Principles of Modernization

A major challenge in modernizing human resources management will be to provide the new system with the flexibility and cohesion needed to attract and retain top-quality people to meet the needs of Canadians in the future, while retaining those characteristics of the current system that have produced in Canada one of the best public services in the world.

The current high quality of the Public Service of Canada is due in part to the care with which public servants are selected through the federal government's merit-based staffing system. Through this system, individual Canadians enter and progress through the Public Service as employees, public service managers find the people they need to serve Canadians, and Parliament and the public see that the Public Service is competent and reflects the diversity of the country.



Canada's public servants are an exceptional group of Canadians. They make sure that the country's food supply is safe. They assist Canadian companies in landing international contracts. They keep our ports ice-free, promote our national heritage, and analyze our country's finances. They enforce our hazardous-goods regulations, develop new policies for the information age, care for ageing veterans, keep our country safe and secure and do dozens of other essential jobs that help make Canada one of the best countries in the world.

Given the important work that public servants carry out daily, Canadians are entitled to be assured that our public servants are hired and promoted not because of their relationship with the governing party (partisan patronage) or solely because of their relationship with the person doing the hiring (bureaucratic patronage), but because they are qualified to do the work and are committed to excellence. This is what the merit principle seeks to achieve.

Yet the staffing system has evolved in a way that has made it less responsive than it needs to be to meet the future needs of Canadians. While recent efforts to build flexibility into public service staffing have achieved significant progress, more still needs to be done, including legislative reform. We believe that, as it has in the past, Parliament will play a central role in laying the foundation for a professional, non-partisan and representative Public Service able to serve Canadians in both official languages.

2.3 Protecting Merit

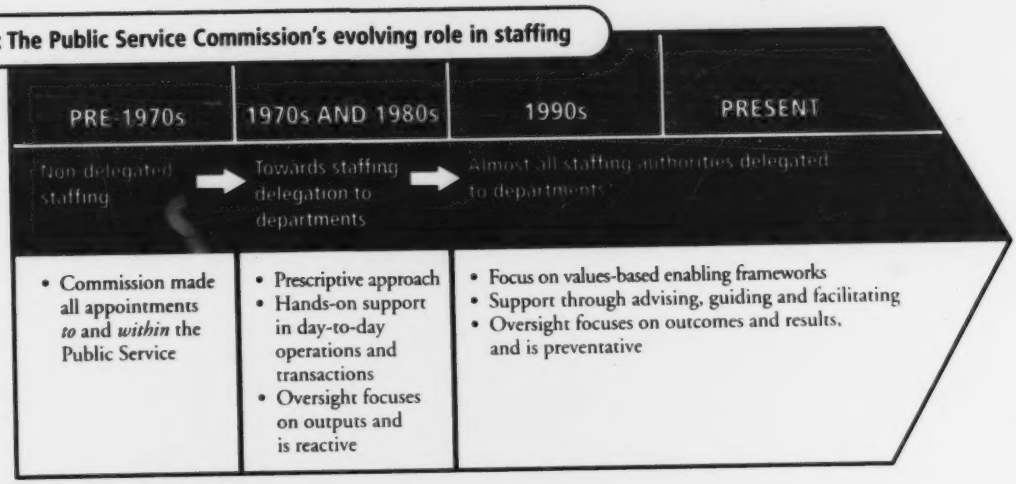
Parliament has helped to modernize the management of human resources in the federal government on several occasions in the past, always paying close attention to the need to protect merit. It first introduced the concept of merit early in the 20th century to deal with patronage in the Public Service. It created the Civil Service Commission as an independent agency, reporting directly to Parliament and charged with making sure that public service employment would be based on merit. Through the *Civil Service Act* of 1908, together with amendments in 1918, the Commission was given responsibility for all *staffing* — both the hiring of new employees and the appointment of existing employees to new positions.

Over the course of the past century, the Commission redefined its approach to merit in response to new dynamics in society and government, while staying true to the underlying essence of the merit principle. A significant turning point occurred with the passage by Parliament in 1961 of amendments to the *Civil Service Act*, which allowed the Commission to delegate staffing authority to deputy/agency heads in special circumstances (a deputy/agency head is the most senior public servant in charge of a department or agency).

In addition to renaming the Civil Service Commission as the Public Service Commission, the *Public Service Employment Act* of 1967 expanded the Commission's power to delegate staffing authority to deputy/agency heads. Over the course of the years to follow, with this authority deputy/agency heads began to do their own hiring and promoting within a set of rules established by the Commission — a development in keeping with the growing call to let the managers manage.

By the early 1980s, most staffing was done under delegated authority, although staffing activity was largely standardized because of the policies and procedures provided to departments by the Commission (the term "departments" as used in this Report includes agencies). Thereafter the emphasis gradually shifted from generating rules to providing enabling frameworks (see Figure A) that emphasize the values underlying the rules to guide managers in making staffing decisions. This approach gave managers greater flexibility to meet their staffing needs through tailored measures suited to specific departmental needs.

FIGURE A: The Public Service Commission's evolving role in staffing



* PSC remains directly involved in aspects of recruitment and Executive appointments.

2.3.1 Recent improvements

One problem that evolved over the decades related to the definition of merit. Merit itself is not defined in the *Public Service Employment Act*, which refers only to the appointment of "qualified persons" based on selection according to merit. Over time, however, this was interpreted by the courts to mean "the selection of the best qualified candidate". This interpretation hobbled the staffing process, because managers had to be prepared to demonstrate in judicial proceedings that every successful candidate was the best person for the job.

In 1993, Parliament amended the *Public Service Employment Act*. This legislation introduced the concept of "individual merit", whereby in some cases managers could hire a candidate who was able to meet a standard of competence required for the position. In other words, managers could hire people who were fully qualified without having to identify small and possibly insignificant distinctions between candidates in order to prove that the individual was "the best qualified candidate". This approach provided some needed flexibility, but in some cases, the courts have circumscribed how it may be applied.

Continuing dissatisfaction with the length of time required to complete the average staffing action, and the amount of managerial time required for each action, led us to undertake a major *Consultative Review of Staffing* in 1996. The review team recommended:

- values-based, not rules-based, resourcing systems and processes;
- direct deputy/agency head accountability for internal resourcing below the Executive levels;
- resourcing processes that are developed jointly with employee representatives; and
- recourse with corrective action as a last resort.

These conclusions were instrumental in guiding our 1997 reform of staffing. The reform gave greater staffing authorities to deputy/agency heads, introduced new flexibilities, and developed customized delegation and accountability instruments.

The reforms introduced since the 1960s, and particularly in the 1990s, have fundamentally reoriented the federal staffing system, shifting the responsibility for staffing from the Public

Service Commission to departments and agencies. They also clarified the accountability of managers and deputy/agency heads for the exercise of delegated authority.

Today, almost all authority for hiring and staffing activities in the Public Service has been delegated to departments, with the Commission retaining a direct role in initial hiring to the Public Service and in Executive-level appointments, which are particularly sensitive areas.

Many busy managers, despite the greater delegation, are unaware of how much more flexibility they now have to conduct staffing. Furthermore, there is a shortage of Public Service human resources experts to offer them sound advice. Without this support, and with pressing demands to serve Canadians, managers have come to rely on short-term solutions such as hiring casual or term employees, rather than indeterminate employees, to fulfill their obligations to Canadians.

Although this approach may help individual managers in the short term, it is not in the long-term interest of the Public Service or Canadians. An over reliance on casual and term employees does not bring into play the full range of values that staffing activities should reflect. Public policy goals such as increasing the diversity of the Public Service or attracting the skilled employees we will need for the future are largely overlooked.

Meanwhile, temporary employees, lacking the security of an indeterminate position, must always be on the lookout for other employment opportunities, reducing their effectiveness in their current positions. This does little to encourage them to remain in the Public Service, or to convince others to pursue a Public Service career, at a time when the Government needs to replace the large numbers of older employees who will be retiring soon.

2.3.2 Keeping what works

In modernizing the Public Service, Parliament will face the challenge of making sure that the principles and characteristics of the human resources system that served us so well in the past — and that produced a professional and non-partisan Public Service — continue to serve current and future generations of Canadians.

The political neutrality of the Public Service, for example, is a fundamental feature of our Westminster model of government, and an important factor in the historically high quality of Canada's Public Service. It is because of this neutrality that governments, regardless of their party affiliation, can rely on the Public Service to provide them with objective and expert advice on the full range of policy issues they face. This neutrality also ensures that all Canadians are treated fairly and equitably in their dealings with the Public Service, whatever their own political beliefs.

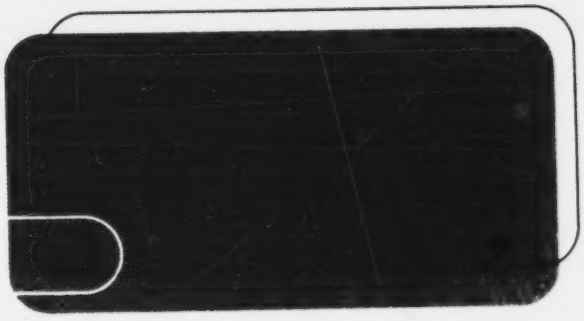
Public Service neutrality is in large part a function of the accountability of deputy/agency heads to the Commission, who in turn is accountable directly to Parliament. Deputy/agency heads and the Commission are therefore protected from direct pressure from the government of the day in making appointments. This protection for deputy/agency heads from partisan influence should be maintained in the new system.

Partisanship is just one potential threat to the merit principle in Public Service staffing. Any practice that replaces "what you know" with "who you know" is fundamentally unfair. For example, it would be unfair for public servants to hire people based solely on personal relationships, a practice known as bureaucratic patronage. Such practices can interfere with the ability of other Canadians to

have fair and open access to employment opportunities in their Public Service. Under the current system, we have the authority to investigate any matter under our jurisdiction. This capacity for the system to counter bureaucratic patronage must be preserved in a modern system.

Another possible threat to merit would be an excessive emphasis on efficiency in staffing, at the expense of the values of fairness, transparency and equity of access. At present we are responsible for ensuring an appropriate balance among all the staffing values. In a modernized system, the Commission should have a way to guarantee that this balance continues to exist.

At the heart of these issues is the continuing need for an independent agent of Parliament, working to protect merit in co-operation with — but not subject to — the Government in its role as employer.



2.4 Looking beyond the legislation

The federal government has signalled its intent to address these issues when it places legislation before Parliament to create a modern policy, legislative and institutional framework for the management of human resources in the Government of Canada.

Whatever the virtues of the new legislation, however, it will not on its own be a sufficient remedy for some of the serious problems that confront human resources management. If the principles for modernization are to be respected in the future, additional action will be required.

2.4.1 Guiding managers

For example, we know from our experience in today's highly delegated environment that many managers are unfamiliar with the numerous factors they have to take into account when making hiring and staffing decisions.

Broad consultations conducted by the PSC several years ago identified the need for a simple decision-making framework to guide managers and their advisors in carrying out their responsibilities for hiring people. The PSC was strongly influenced by the substantial work undertaken during the 1990s to renew the Public Service and strengthen management in the federal government.

To help managers resolve these difficulties within the existing framework, and anticipating that legislative change would come in due course, the PSC developed and promoted a new approach to staffing, one in keeping with the principles of modern comptrollership.

In our *1999-2000 Annual Report*, the Commission outlined our values-based approach to staffing. The PSC has been implementing this approach through staffing delegation and accountability agreements with departments and agencies. Later in this Report, we assess the health of the merit system from a values-based perspective, drawing on the accountability reports of departments and agencies and on other sources of information.

Although the Commission is confident the values-based approach will help managers staff effectively, it will only be truly effective if managers are trained in its use, guided in its application, and held accountable for their results.

2.4.2 Holding managers accountable

Modernization of the human resources management system will introduce fundamental change with potentially unanticipated effects and consequences. Serious problems could develop over time, problems that could be difficult and costly to fix after the fact.

An audit-only approach to accountability would provide only limited protection against these problems. The gap between the time an audit begins and the time a report is issued, recommendations are made, and solutions are developed and implemented is generally quite long. During this time, a problem can become further entrenched and even more difficult and costly to fix than it would have been if it were identified and resolved early on, or even before it arose.

This issue is particularly sensitive as it relates to merit. Parliament's history of ensuring strong protection for merit in the past demonstrates that the principle is too important to leave open to harm through weak accountability measures in the future. To make sure that merit is protected in departmental staffing practices, staffing authority should be delegated to departments from the Commission in its role as an independent agent of Parliament. The Commission should provide broad direction through non-prescriptive frameworks that guide departments in exercising their authority, together with up-front merit-related training. If a department's staffing practices fail persistently and systematically to protect merit, we should be able to impose remedial measures to make sure that the problems do not recur.

2.4.3 Human resources planning

With the appropriate training and guidance, managers should be capable of meeting their individual staffing needs. If their staffing actions are not informed by effective departmental and Public Service-wide human resources planning, however, the Government's overall human resources needs may not be met.

For example, if managers hire solely to meet today's operational needs, will the Public Service have enough people with the right mix of skills for the demands of tomorrow? If employment regimes are set separately by individual managers without knowledge of evolving labour market practices, will the Government be able to achieve a reputation as an employer of choice?

These issues can be resolved if the Government:

- conducts research to determine its own workforce requirements in the context of the broader labour market;
- plans strategically at government-wide and departmental levels to meet these requirements; and
- engages managers in implementing the plan through their individual hiring actions.

2.4.4 Building capacity in the human resources community

The human resources community within the Public Service should be an important source of support for managers in fulfilling their expanded hiring responsibilities, and in understanding broader government human resources objectives.

But the human resources community was reduced in the mid-1990s when the Government was doing very little hiring, and it remains understaffed and overworked. Workload pressures have been compounded by other factors, including slow progress towards professionalizing the community, insufficient training and development and uneven leadership for the community across the Public Service.

As busy managers are made increasingly responsible and accountable for human resources management, they will look to their human resources people for advice and assistance. Rebuilding this capacity will be an essential factor in the success of human resources modernization. Accomplishing this rebuilding will be no easy task, and planning for it should be a focus of the Government's post-legislation agenda.

2.4.5 Implementing e-HR

The PSC's *jobs.gc.ca* Web site has earned the Government international acclaim for using technology to serve the needs of Canadians. Yet the Government can and should go much further with electronic technology for human resources — e-HR.

As more and more Canadians have access to the Internet, the number of on-line applications for positions with the federal government will increase. The Government will have to develop methods to process these applications quickly and effectively in order to identify meritorious candidates, particularly for certain types of jobs that attract large numbers of applicants. Technology is available to automate screening processes so that managers could make timely offers to qualified candidates.

As competition with the private sector for skilled knowledge workers increases, these innovations will be essential if the Government is to meet its recruitment targets.

2.5 A CRUCIAL ROLE FOR PARLIAMENT

Modernizing the management of the government's human resources is often viewed by outside observers as of limited interest and importance to Canadians at large. But public servants play critical roles in many aspects of the lives of Canada's citizens. The Public Service of Canada must have a modern, flexible framework capable of recruiting and retaining outstanding public servants who can do what needs to be done to maintain Canada's place in the world.

Parliament will soon have the opportunity to put such a framework in place for Canadians. The Commission is confident it will undertake this task with one eye on the important principles it has established in the past, and one on Canada's evolving needs for the future.

CHAPTER 3:

Overseeing merit

Our Annual Report for 1999-2000 described a new Values-Based Merit Accountability Framework for staffing based on modern comptrollership concepts. The Commission believes that the move to a staffing system that places more emphasis on the values underlying the rules was essential. At the heart of this approach is a focus on learning and improvement, and attention to risk areas rather than punishment and risk avoidance that would stifle the creativity of key players such as managers and human resources specialists actively involved in the staffing system.

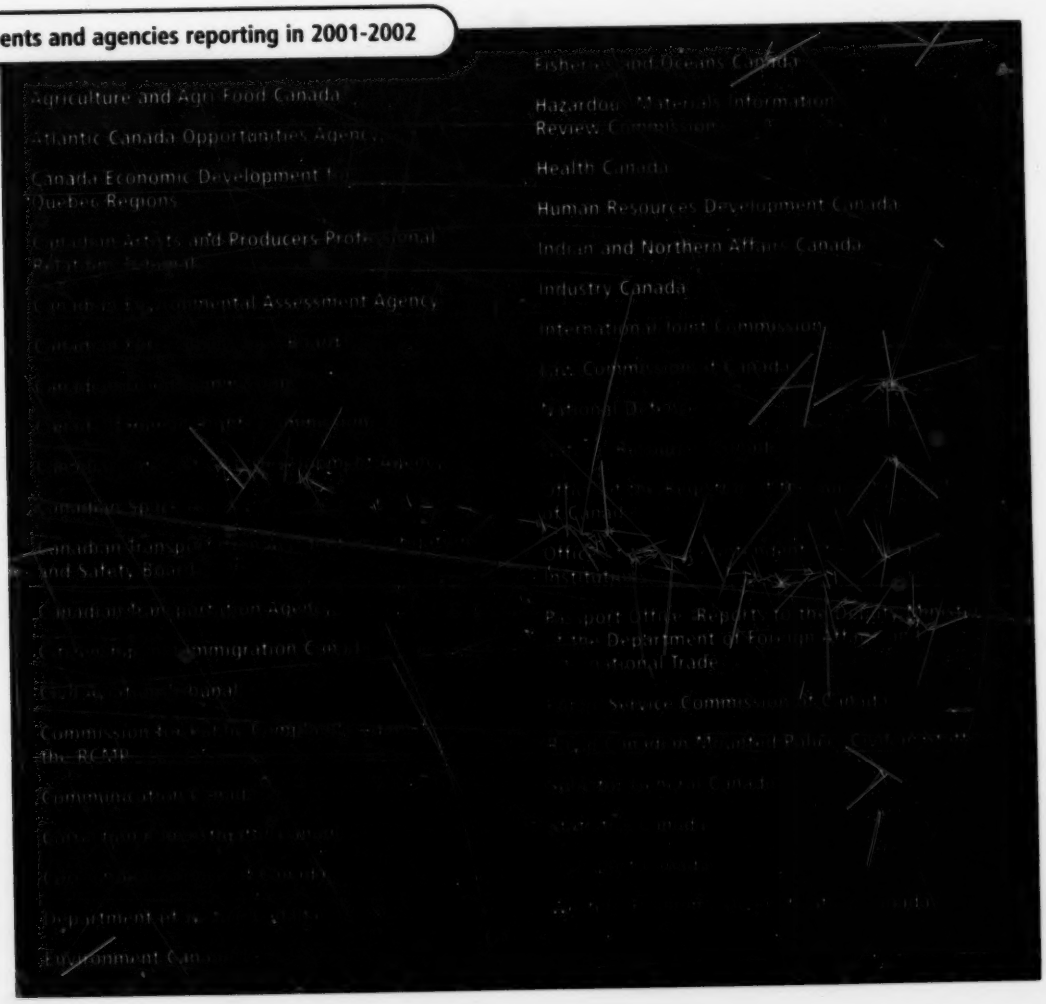
A key component of modern comptrollership, which is a broad Government initiative to strengthen management and accountability, is self-assessment, that is, to encourage departmental management to fairly and accurately review its performance and then both act on and report on that assessment. In last year's Annual Report the Commission identified the fundamental values and principles of the new approach to staffing, and described how we were introducing the components of the framework in order to improve oversight of the staffing system. Implementing it in a highly decentralized and delegated environment required constant attentiveness and discussions with deputy/agency heads and the rest of the Public Service. The Commission continues to be conscious of its legislative mandate in delegating recruitment authority and ensures that appropriate measures are in place for continued oversight of merit.

This Report for 2001-2002 shows that our efforts have been successful. Yet the Commission needs to continue to improve its oversight tools to assure Parliament that staffing respects the values and principles that are the foundation of the *Public Service Employment Act* (PSEA).

3.1 Building on success

The past year has been rich in learning for the Commission and for departments. Every department and agency has now signed a new Staffing Delegation and Accountability Agreement, and the 39 departments that were expected to report — accounting for 81.4% of the people in the Public Service, and listed below — provided staffing accountability reports to the Commission. Next year, all 72 departments and agencies, covered by the PSEA, will report. Based on negotiated indicators, these reports demonstrate how the departments used staffing effectively to deliver their business. Self-reporting promotes a better ownership of the authorities delegated to departments, and allows them to tell their stories.

Departments and agencies reporting in 2001-2002



Over the past two years, the Commission has noted a significant improvement in the quality of the reports, the completeness of supporting documentation, and the balance between achievements and challenges. Our assessment of departmental staffing performance has demonstrated that there is a greater understanding and ownership of the staffing system, one of the key goals of a values-based approach. Feedback provided to all deputy/agency heads indicated where they needed to pay greater attention, and they were asked for more information on the use and impact of temporary staffing. Departments that are not performing as well as they should, have been told of their shortcomings by the Commission, and action is being taken. Future reporting by these organizations will specify what they have done to make improvements. Our assessment of departmental performance also demonstrated the need to continuously review the Staffing Delegation and Accountability Agreements in order to strengthen their performance indicators. These indicators will be used to establish benchmarks for assessing departmental staffing performance. As 72 departments and agencies will be reporting in the 2002-2003 fiscal year, the Commission is confident that these indicators will provide a solid basis for our overall assessment. The key indicators, which departments and agencies use to report on their staffing performance, are highlighted under each merit value throughout the text.

To identify, assess and retain competent employees, one of the best investments is to review human resources management policies, guidelines and directives to make sure that they are up-to-date and support a values-based approach, and to modify them to meet new needs and circumstances.

Introducing a staffing monitoring program to identify problems also helps to guarantee the health of staffing activities and strategies. The Commission's assessment of departmental performance identified a need to help departments develop effective monitoring programs based on risk, and we have taken the lead in helping departments build their monitoring capacity.

3.2 Corrective Action

While emphasizing a learning approach, the Commission identifies a number of situations each year that require corrective action up to and including revocation of appointments and withdrawal of delegation. Under the *Public Service Employment Act*, the Commission has the authority to revoke an appointment and impose corrective action if an inquiry determines that a fraudulent practice or breach of the regulations concerning a selection process has occurred. During the past year, the Commission revoked 26 appointments. No delegations were revoked at the organizational level.

3.3 The Public Service Commission Advisory Council

The Public Service Commission Advisory Council (PSCAC) was formed in 1999 as a tripartite advisory and consultative body, with representatives from departments and agencies, bargaining agents, and the Commission. The PSCAC provides an important vehicle for collaboration on strengthening the staffing system.

During the past year, two working groups submitted reports to the Commission:

- *A New Model of Human Resources Management Oversight and Deputy Minister Accountability* (August 2001) examined the concept of deputy ministers being directly accountable to Parliament for staffing and the role of various stakeholders in this process — the employer, bargaining agents and an oversight agency.
- *Merit in the Public Service* (August 2001) reviewed merit from a variety of perspectives, factoring in possible contexts such as different staffing regimes, demographic scenarios, values, and the concept of "best qualified" against the concepts of seniority, diversity, developmental potential, efficiency, fairness, equity of access and transparency.

The Commission accepted both reports and provided them to the Task Force on Modernizing Human Resources Management in the Public Service, where they were well received.

A report that studied the use of pre-qualified pools entitled *A Suggested Approach to the Establishment, Maintenance, and Review of a Pre-Qualified Pool* was submitted in February 2002. Another report entitled *Developing, Sharing and Retaining Talent in the 21st Century: Mobility — a Path to Success* was submitted in May 2002. It spoke to the need to facilitate mobility in order to ensure that the Public Service possesses the required skilled workers it needs to better serve Canadians.

New working groups are also studying mobility between the core Public Service and separate employers, as well as the concept of co-development.

3.4 Canada Customs and Revenue Agency

The *Canada Customs and Revenue Agency Act* assigned responsibilities to the Public Service Commission for assessing the compatibility of the principles governing staffing in the Canada Customs and Revenue Agency with the values in the *Public Service Employment Act* universe, and for ensuring that the Agency used their principles in the implementation of their staffing program.

Last year, we reported that we believe that the principles governing staffing in the Agency are compatible with the values in the *Public Service Employment Act* universe. During this past year, we turned to our second responsibility. To date, the Commission is satisfied with the progress that the Agency has made in using their principles in the implementation of their staffing program.

The Commission has met regularly with the Agency to understand the implementation of their staffing program. They are moving to an integrated competency-based staffing system and to an accountability program that should integrate the business and human resources dimensions. The Canada Customs and Revenue Agency has developed an evaluation and audit program to assess their staffing program, and will consult us to make sure that it will provide coverage in sufficient depth to allow us to meet our respective statutory obligations.

3.5 Progress in implementing new oversight tools

In continuing to improve our oversight tools, the Commission has decided to review its staffing audit process to make sure that it reflects the most modern standards and methodology, particularly the ability to audit using electronic data systems. This updated audit process will be used more frequently as departments assume staffing authorities that are more risky.

Last year the Commission reported on the introduction of the Programme of Special Surveys; a survey of managers and appointees involved in recent staffing processes to obtain direct information on their experience. The Programme continues to progress, and we have conducted two new surveys. The coverage of staffing issues is also expanding, and in the coming year we will be experimenting with Web-based survey technology.

The results of a study of *Non-partisanship and Transparency in Staffing* were published in December 2001, and the results of another study of *Competency and Fairness* have recently been published. As part of the latter study, over 1,000 staffing actions were reviewed and the outcome of this analysis concluded that these actions allowed for appointments according to merit. This study also responds to some of the issues raised in the *Asselin* decision of October 1999.

Conclusion

The implementation of the new oversight program based on modern comptrollership principles has been successful. The Commission will continue to strengthen its approach through continuous innovation and improvements. This in turn will provide stronger reporting and accountability to Parliament.

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

Micromedia
ProQuest

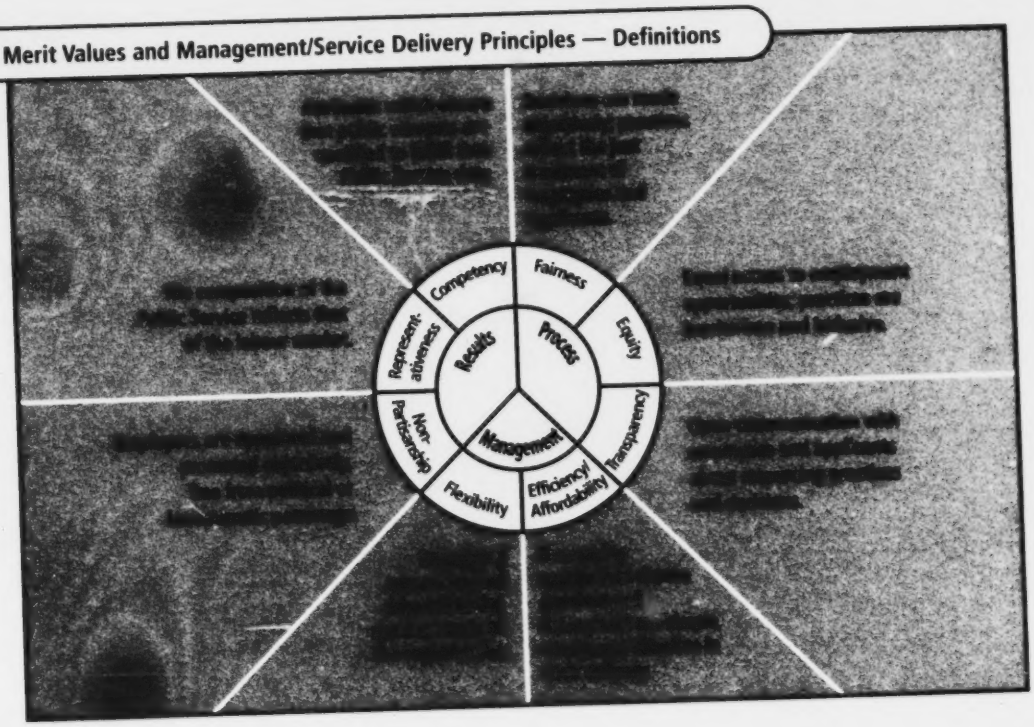
20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

CHAPTER 4:

Assessing the health of the merit system

The *2000-2001 Annual Report* introduced the Commission's assessment of the three results values, three process values and two management and service delivery principles that underlie values-based staffing. In this Report we continue that approach.

FIGURE B: Merit Values and Management/Service Delivery Principles — Definitions

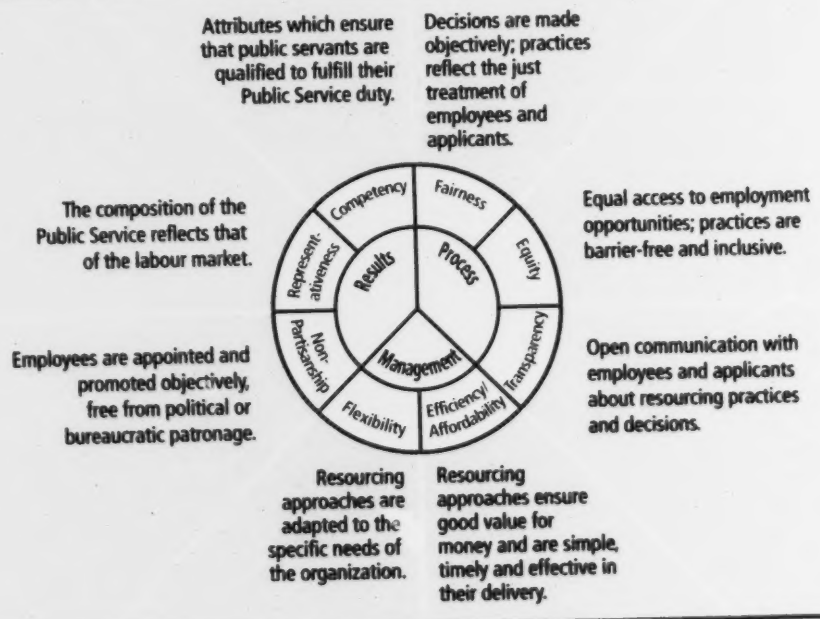


CHAPTER 4:

Assessing the health of the merit system

The *2000-2001 Annual Report* introduced the Commission's assessment of the three results values, three process values and two management and service delivery principles that underlie values-based staffing. In this Report we continue that approach.

FIGURE B: Merit Values and Management/Service Delivery Principles — Definitions



4.1 Results value: Competency

Competency describes the attributes that ensure employees are qualified to fulfill their public service duty.

In last year's Report the Commission concluded that rigorous and effective human resources planning at all levels must become a priority to make sure that the Public Service has the necessary competencies for the future. Our view has not changed in 2001-2002, and is reinforced by Chapter 2 of the 2001 *Report of the Auditor General of Canada*, "Recruiting for Canada's Future Public Service: Changing the System". The Auditor General also believes that effective human resources planning is vital to resolving the problem of short-term hiring and enabling the Public Service to meet its long-term human resources needs.

As already noted in Chapter 3, the staffing performance of 39 departments was assessed using information obtained by analyzing their 2000-2001 reports and by consultations with the PSC's district offices and headquarters staff. Departments report on their staffing performance through sets of indicators that they developed jointly with the PSC. In this chapter the assessments will be used extensively, because they provide a unique picture of what is happening at the departmental level — and, in effect, reflect what is taking place throughout the Public Service.

The following are key indicators that have been used to assess competency:

- the availability of a human resources strategy for each department, and the links between the strategy and the departmental business plan;
- the use of competency profiles;
- the provision of training and support to those involved in making staffing decisions; and
- the monitoring and review of human resources strategies and their outcomes.

Results confirm that, when compared to the other staffing values, competency is by far the best understood and applied value as it is more traditionally linked to merit.

4.1.1 Human resources strategies

The result of the Commission's overall assessment indicates that some progress is being made towards more effective human resources planning, particularly in larger departments with more than 2,000 full-time equivalent staff members. In general, larger departments have developed and implemented more detailed and integrated human resources management strategies, which is to be expected.

Statistics Canada and the Royal Canadian Mounted Police (RCMP) are two prime examples of departments successfully making solid links between human resources management strategies and long-term business plans. The infrastructure for human resources management at Statistics Canada is an integral part of the strategic planning process, and has been in place for over 10 years. This approach constitutes part of their management culture. With the participation of approximately 400 middle and senior managers on more than 50 human resources management committees and working groups, it is evident that all operational decision-making is aligned with human resources management planning and considerations.

Moreover, there are several notable examples among small departments with fewer than 400 full-time equivalent staff members. Worthy of special mention is the quality of human resources planning at the Canadian Environmental Assessment Agency as an integral part of the Agency's activities, demonstrated through their organization's governance structure, management philosophies and staffing and recruitment successes.

Many departments, however, supplied only limited information and supporting documentation to demonstrate that a link exists between human resources management activities and decisions and departmental business plans and operations. In some cases it appears that no strategic or succession planning occurs. This problem is more common among small departments because of their relatively small workforces and their limited capacity in this regard.

4.1.2 Competency profiles

Most reporting departments provided information on their use of competency profiles. (Competencies are defined as the characteristics of an individual that underlie performance or behaviour at work. A competency profile is a list of competencies pertaining to a specific job or group of jobs). Many reported that they were at an early stage in developing profiles, and most reported that this work is a strategic partnership between line management and human resources.

The Office of the Superintendent of Financial Institutions provided examples of profiles used for a variety of purposes, including recruitment, resourcing, employee development, promotion and monitoring overall workforce capacity. These profiles are among the best examples that the Commission has seen so far.

4.1.3 Training and support

Training investments ensure that those involved in making staffing decisions understand merit and competency, and are equipped to make decisions that will sustain the highest levels of scrutiny. The departmental reports provided some examples of continuous training. The RCMP is one of the best examples. This organization is very attentive to the competency and effectiveness of its human resources staff. Management provides continuous feedback, conferences, and up-to-date policies and tools (such as the Web site and form letters).

Among small departments, the Canadian Transportation Agency and Western Economic Diversification Canada have introduced some very good practices. These include a cross-training program to promote employee mobility and competency, and the development and delivery of sessions on staffing and values for managers and human resources professionals. It is important to note that the PSC offers a Values in Staffing Workshop that is directed towards the human resources community to help them understand the meaning of each of the values in staffing and apply a "values-based" approach in cases representing typical staffing situations. In order to reach a broader audience, this workshop is now available on-line and via a CD-ROM.

4.1.4 Renewal for the future

Staffing and rejuvenation

Table A indicates more long-term staffing on the part of departments and agencies, measured by hiring activity to the Public Service for the period of April 1, 2001 to March 31, 2002, compared to the same period in 2000-2001. There is a marked (30.9%) increase in the proportion of indeterminate hires, from 3,856 to 5,046 and a decrease in the number of specified period hires, from 16,268 to 16,022. In an attempt to rejuvenate the Public Service, departments increased by 7.3% the number of students they hired during the same time periods, from 11,495 to 12,334.

Encouraging the use of inventories

The PSC keeps inventories of fully assessed candidates who qualified for, but were not appointed to, the Accelerated Economist Training, Human Resources Training, Management Trainee and Policy Research Development programs. In addition, through the Post-Secondary Recruitment Program, the PSC now maintains a continuing fully automated national general inventory of pre-screened university graduates that managers can use to staff various types of entry-level officer positions. In addition to these, some 31 general recruitment inventories are also maintained, four of which are national in scope. Of these 36 inventories, nearly half are limited to members of one or more of the designated employment equity groups.

Executive recruitment and renewal

The PSC operates an executive recruitment program to find and attract qualified executives from all areas of Canada to fill current and future vacancies. As part of the overall strategy for ensuring the renewal of the Executive group, the Commission and departments share the responsibilities of preparing high-potential employees for leadership in the Public Service, and of working together for the effective use of developmental programs both below and at the Executive level. These programs provide a continuum of development to the most senior ranks. They include the Career Assignment, Management Trainee, Accelerated Economist Development and Accelerated Executive Development programs, and the Assistant Deputy Minister Pre-qualification process.

TABLE A: Hiring activity *to* the Public Service by tenure

	[illegible]		April 1, 2001 to March 31, 2002		[illegible]	Change
	[illegible]	%	Hires	%	[illegible]	%
Indeterminate staffing activities	[illegible]	7.6	5 046	9.5	[illegible]	+ 30.9
Specified period staffing activities	[illegible]	[illegible]	16 022	30.2	[illegible]	- 1.5
Casuals (as per PSEA s. 21.2)	[illegible]	[illegible]	19 716	37.1	[illegible]	+ 4.2
Students (under Employment Exclusion Approval Order)	[illegible]	[illegible]	12 334	23.2	[illegible]	+ 7.3
Total	[illegible]	[illegible]	**53 118**	**100.0**		

Source: Appendix A, Table A — Overall hiring and staffing activities

*Note: Numbers have been rounded off.

Reliance on short-term staffing

The use of temporary staffing practices, such as short-term hiring, has been raised both by the Commission in a number of our reviews and by the Auditor General as placing competency and other merit values at risk. In an attempt to fully understand the reasons why short-term staffing is being used throughout the Public Service, the PSC is conducting a survey of hiring managers on behalf of the Joint Committee on Term Employment (Treasury Board of Canada and the Public Service Alliance of Canada). The survey results will be instrumental in helping the committee improve policies and practices related to term employment. The Commission has also asked departments to report on their short-term hiring practices in their respective departmental staffing accountability reports that are due in fall 2002.

Another practice that might put competency at risk is the appointment of casual workers to indeterminate and term positions, because the hiring of casual workers (as opposed to term and indeterminate employees) is not subject to the scrutiny of merit. Table B indicates the tenure and previous employment status for hiring and staffing activities for the period of April 1, 2001 to March 31, 2002, compared to the same period in 2000-2001.

The Commission will keep track of this practice over the next fiscal year, and will provide details in the *2002-2003 Annual Report*.

4.1.5 Employees' and managers' perceptions

Preliminary results of the PSC's study of *Competency and Fairness*, conducted in 2001-2002, indicated the following points about employees' views of competency as a value:

- 75% of employees surveyed agreed that "In my work unit, we appoint people who can do the job";
- 66% agreed that "My department appoints qualified people"; and
- the results of the close-ended questionnaire items and the narrative comments showed a very strong correlation between the degree of a person's career success in the last two years and his or her general perception of both competency and fairness in staffing.

TABLE B: Tenure and previous employment status

	[illegible]	April 1, 2001 to March 31, 2002	[illegible]	% Change
Casual to indeterminate	255	413	+ 158	+ 62.0
Casual to specified period	1 901	2 224	+ 323	+ 17.0
Specified period to indeterminate	6 200	7 431	+ 1 231	+ 19.9

Source: Appendix A, Table B — Tenure and previous employment status

4.1.4 Renewal for the future

Staffing and rejuvenation

Table A indicates more long-term staffing on the part of departments and agencies, measured by hiring activity to the Public Service for the period of April 1, 2001 to March 31, 2002, compared to the same period in 2000-2001. There is a marked (30.9%) increase in the proportion of indeterminate hires, from 3,856 to 5,046 and a decrease in the number of specified period hires, from 16,268 to 16,022. In an attempt to rejuvenate the Public Service, departments increased by 7.3% the number of students they hired during the same time periods, from 11,495 to 12,334.

Encouraging the use of inventories

The PSC keeps inventories of fully assessed candidates who qualified for, but were not appointed to, the Accelerated Economist Training, Human Resources Training, Management Trainee and Policy Research Development programs. In addition, through the Post-Secondary Recruitment Program, the PSC now maintains a continuing fully automated national general inventory of pre-screened university graduates that managers can use to staff various types of entry-level officer positions. In addition to these, some 31 general recruitment inventories are also maintained, four of which are national in scope. Of these 36 inventories, nearly half are limited to members of one or more of the designated employment equity groups.

Executive recruitment and renewal

The PSC operates an executive recruitment program to find and attract qualified executives from all areas of Canada to fill current and future vacancies. As part of the overall strategy for ensuring the renewal of the Executive group, the Commission and departments share the responsibilities of preparing high-potential employees for leadership in the Public Service, and of working together for the effective use of developmental programs both below and at the Executive level. These programs provide a continuum of development to the most senior ranks. They include the Career Assignment, Management Trainee, Accelerated Economist Development and Accelerated Executive Development programs, and the Assistant Deputy Minister Pre-qualification process.

TABLE A: Hiring activity *to* the Public Service by tenure

	April 1, 2000 to March 31, 2001		April 1, 2001 to March 31, 2002		Difference	Change
	Hires	%	Hires	%	Hires	%
Indeterminate staffing activities	3 856	7.6	5 046	9.5	+ 1 190	+ 30.9
Specified period staffing activities	16 268	32.2	16 022	30.2	- 246	- 1.5
Casuals (as per PSEA s. 21.2)	18 916	37.4	19 716	37.1	+ 800	+ 4.2
Students (under Employment Exclusion Approval Order)	11 495	22.8*	12 334	23.2	+ 839	+ 7.3
Total	**50 535**	**100.0**	**53 118**	**100.0**		

Source: Appendix A, Table A — Overall hiring and staffing activities

*Note: Numbers have been rounded off.

Reliance on short-term staffing

The use of temporary staffing practices, such as short-term hiring, has been raised both by the Commission in a number of our reviews and by the Auditor General as placing competency and other merit values at risk. In an attempt to fully understand the reasons why short-term staffing is being used throughout the Public Service, the PSC is conducting a survey of hiring managers on behalf of the Joint Committee on Term Employment (Treasury Board of Canada and the Public Service Alliance of Canada). The survey results will be instrumental in helping the committee improve policies and practices related to term employment. The Commission has also asked departments to report on their short-term hiring practices in their respective departmental staffing accountability reports that are due in fall 2002.

Another practice that might put competency at risk is the appointment of casual workers to indeterminate and term positions, because the hiring of casual workers (as opposed to term and indeterminate employees) is not subject to the scrutiny of merit. Table B indicates the tenure and previous employment status for hiring and staffing activities for the period of April 1, 2001 to March 31, 2002, compared to the same period in 2000-2001.

The Commission will keep track of this practice over the next fiscal year, and will provide details in the *2002-2003 Annual Report*.

4.1.5 Employees' and managers' perceptions

Preliminary results of the PSC's study of *Competency and Fairness*, conducted in 2001-2002, indicated the following points about employees' views of competency as a value:

- 75% of employees surveyed agreed that "In my work unit, we appoint people who can do the job";
- 66% agreed that "My department appoints qualified people"; and
- the results of the close-ended questionnaire items and the narrative comments showed a very strong correlation between the degree of a person's career success in the last two years and his or her general perception of both competency and fairness in staffing.

TABLE B: Tenure and previous employment status

	April 1, 2000 to March 31, 2001	April 1, 2001 to March 31, 2002	Difference	% Change
Casual to indeterminate	255	413	+ 158	+ 62.0
Casual to specified period	1 901	2 224	+ 323	+ 17.0
Specified period to indeterminate	6 200	7 431	+ 1 231	+ 19.9

Source: Appendix A, Table B — Tenure and previous employment status

Among managers and human resources advisors:

- most managers were very satisfied with the calibre of people they hired, and held the view that a high proportion of their staff were competent;
- overall, formal assessments of personal suitability and abilities were rated higher than knowledge and level of education;
- managers also rated directly-related work experience and positive reference checks very highly, while human resources advisors had more confidence in written test scores and level of education; and
- several managers said that a good process contributes to competency, and that putting more time into the hiring process is worth the price in terms of quality of people hired, however, many reported being only somewhat satisfied with the tools available to assess competency and would like more tools to be developed to assess abilities and personal suitability.

Overall, the study shows that people have very similar understandings of what competency means, and by and large managers and most employees perceive that competency is respected in staffing. However, there is a strong need for better tools to assess abilities and personal suitability effectively. This is reinforced by the fact that our cyclical survey of managers and recent appointees indicated that of all the merit values, competency is rated as the most important by both parties.

Competency health check:

The Commission believes that, overall, the staffing system appoints competent employees both to and within the Public Service, however, areas of concern such as the use of casual and short-term hiring still need to be addressed. While some progress is being made regarding long-term HR planning as evidenced by linkages to business plans, particularly with respect to the larger departments, more effort is needed from all departments and agencies regardless of size. The Commission is concerned that, without the benefit of HR plans, managers will continue to focus on expediency rather than the very competent individuals that the Public Service will need to address Canada's future challenges.

4.2 Results value: Non-partisanship

Non-partisanship means that employees are appointed and promoted objectively, free from political or bureaucratic patronage.

In the *2000-2001 Annual Report* the Commission affirmed that, overall, appointments were being made objectively and free from partisan influence. To safeguard this value, however, we argued that continued vigilance was required.

In assessing non-partisanship in staffing within departments, the following are some of the key measures that have been developed:

- an attestation of non-partisanship by the deputy/agency head;
- an annual reminder about conflict of interest and political activities to all employees;
- a statement on conflict of interest in letters of offer; and
- department-specific activities, such as training those involved in making staffing decisions.

4.2.1 Deputy/agency head attestation

Among the 39 departments that reported in October 2001, 32 deputy/agency heads attested to the fact that all departmental staffing activities and decisions support the value of non-partisanship.

4.2.2 Annual reminder to staff

Ten departments confirmed that the deputy/agency head sends an annual reminder to all employees about conflict of interest and political activities. Some departments have gone further by distributing a Code of Values and Ethics.

4.2.3 Letters of offer

The majority of reporting departments include a statement on conflict of interest in their letters of offer. Most require selection board members to sign a *Signed Statement of Persons Present at Board* form for each selection process. Their signatures demonstrate that all board members have been made aware of and confirm their responsibility to make sure that all candidates are assessed fairly, objectively and impartially.

4.2.4 Department-specific activities

A number of departments reported on specific activities. Some of the most prevalent practices were monitoring recourse records for bureaucratic and political partisanship, and developing a policy on casual employment that focuses on political and bureaucratic influence.

Citizenship and Immigration Canada is noteworthy for non-partisanship training of those involved in staffing activities, and including information on non-partisanship in their orientation training for new staff members. The Canadian Environmental Assessment Agency is another organization that has included information on non-partisanship and an ethics session in their orientation guide.

The PSC's study of *Non-Partisanship and Transparency in Staffing* examined the extent to which staffing practices are based on values, and whether staffing policies and programs are used for the purpose for which they were intended.

For more details on the findings and conclusions of the review, see the PSC's Web site at http://www.psc-cfp.gc.ca/publications/monogra/non-partisanship_e.htm.

In general, the review found that:

- line managers, human resources specialists and union representatives are committed to introducing a values-based approach to staffing; and
- managers, human resources specialists, and union representatives all considered the values of non-partisanship and transparency to be complementary and essential for good morale.

Specifically on non-partisanship, the review found that:

- political patronage was not considered an issue by those interviewed — in fact none of the 273 comments made by employees concerned political patronage;
- although many departments received calls and letters from politicians to consider candidates, departments responded by acknowledging the requests and explaining the appropriate staffing procedures;
- departments clearly conveyed the message that political interference was not permitted;
- most respondents agreed that bureaucratic patronage (personal favouritism) may be an issue; and
- human resources specialists said that managers who indulge in bureaucratic patronage are not always conscious of their actions. Some specialists indicated that when such a situation is about to happen and the matter is brought to the manager's attention, the manager will usually react positively, be appreciative, and discontinue the action.

As noted in the study, the Commission is well aware of the concerns surrounding the use of appointments without competition from outside the Public Service. Given the potential impact that the delegation of this authority will have on non-partisanship, we are carefully examining current practices with the use of a number of departmental pilot projects. Once the pilots have been fully evaluated, the Commission will then decide whether it will grant the authority to deputy/agency heads within appropriately controlled departmental frameworks (see also Management and service delivery principles).

In Chapter 2 of the 2001 *Report of the Auditor General of Canada*, the Auditor General stated unequivocally that the Commission has maintained a strict oversight of non-partisanship, and that the audit did not find any concerns about the principle. The Auditor General noted that the principle of a non-partisan Public Service is well understood on the whole, and that it has been maintained and needs to continue to be maintained, because it has served the country well.

The Commission itself safeguards the value of non-partisanship in two ways:

- by granting or withholding political leave of absence under subsection 33(3) of the *Public Service Employment Act*: in 2001-2002 the Commission received one request for leave from a federal public servant who sought candidacy in a provincial election, and granted the leave; and
- by deciding for or against appointing ministerial staff to a Public Service position under certain conditions and as a priority, under section 39 of the *Public Service Employment Act*: as of March 31, 2002 , 31 people were placed and 17 were seeking appointment.

Non-partisanship health check:

There is strong evidence to suggest that the current system is working well and that political patronage is not a major source of concern. Staffing practices such as long-term acting appointments and appointments without competition from outside the Public Service, while justified in their specific contexts, might lead to perceptions of bureaucratic patronage (personal favouritism) as these tend not to be as transparent as other competitive processes. In light of these perceptions, deputy/agency heads are encouraged to use more transparent processes or, at the very least, to use long-term acting appointments and/or appointments without competition from outside the Public Service only when they can be justified as being in the public interest.

4.3 Results value: Representativeness

Representativeness means that the composition of the Public Service reflects that of Canada's labour market.

In the *2000-2001 Annual Report* the Commission recognized that some progress had been made towards the achievement of a fully representative Public Service, but we also acknowledged that Program Review and the reality of the ever-changing face of the Canadian workforce made attaining this goal more of a challenge. We argued that whatever efforts were underway at the time needed to be actively pursued.

Following the expiry of the Employment Equity Positive Measures Program on March 31, 2002, the Commission will continue to assist departments, managers and human resources advisors with staffing guidance, programs, policies and tools to help them meet the challenge of building and sustaining a representative workforce. We have added an employment equity component to the Human Resources Professional Development Program, developed an employment equity program for Executives at the EX-1, EX-2 and EX-3 levels, and expanded the current employment equity components of the Career Assignment Program.

The Commission's assessment of 39 departments revealed that most understand the importance of this value and are making concerted efforts to improve employment equity representation in their respective workforces. To assess representativeness within departments, several key indicators are prevalent in the majority of the Staffing Delegation and Accountability Agreements:

- a comparison between the number of designated group members in departments and their labour market availability;
- the availability of employment equity plans and their links to overall recruitment to improve representation;
- department-specific initiatives;
- the monitoring of short-term hiring of employment equity groups; and
- employment equity representation at the Executive levels.

4.3.1 Employment equity demography

The majority of the 39 departments that reported in October 2001 included a comparison between the actual number of designated group members in the department and their labour market availability.

Women and Aboriginal peoples were well represented in most of the reporting departments. These results mirror the latest figures published by the President of the Treasury Board in *Employment Equity in the Federal Public Service 2000-2001*. The report indicates that for three of

the four designated groups, the overall representation of women (52.1%), persons with disabilities (5.1%), and Aboriginal peoples (3.6%) throughout the Public Service is higher than their respective workforce availability rates of 48.7%, 4.8%, and 1.7%. Members of visible minorities, however, are still under-represented — a 2.6% gap exists between representation (at 6.1%) and workforce availability (at 8.7%).

An examination of Treasury Board Employment Equity Data from April 1, 2001 to March 31, 2002 indicates that the Public Service will not likely reach several goals for members of visible minorities, set out in *Embracing Change in the Federal Public Service* (March 2000), the action plan of the Task Force on the Participation of Visible Minorities in the Federal Public Service. The goals are those for recruitment to the Public Service, acting appointments in the feeder groups, entries to the feeder groups, entries to the Executive group, and entries into and graduations from the Career Assignment and Management Trainee programs. The Commission is concerned that the problem of under-representation will likely persist when a study of the new Census figures for employment equity designated group members are published by Statistics Canada.

4.3.2 Employment equity plans

Most of the large departments have developed an employment equity plan to resolve the problem of under-representation of designated group members. Environment Canada, the Department of Justice Canada, Natural Resources Canada and Human Resources Development Canada are a few examples of organizations that already have evergreen employment equity plans. These plans are blended into the departments' overall human resources management plan to manage and measure progress in closing the representation gaps for designated group members.

Environment Canada is noteworthy for its comprehensive and detailed employment equity plan. When combined with other projects, the plan clearly demonstrates the department's efforts to support diversity and employment equity. To date, the department has attained 99.5% of its 2005 objective for the representation of women, 94.5% for Aboriginal people, 71.7% for members of visible minorities and 69.9% for persons with disabilities.

Some of the reporting departments have implemented an employment equity action plan, but have failed to establish a clear link between this plan and their business and human resources management plans. The Commission expects that departments will continue to improve over time; meanwhile, treating representation in isolation may put their ability to improve their representation at risk.

4.3.3 Department-specific initiatives

Departments noted a number of training and other internal initiatives and measures, such as:

- establishing employment equity networks and advisory committees;
- nominating employment equity champions;

- developing and providing diversity training to managers, human resources practitioners and employees;
- regularly reviewing all human resources management policies to identify barriers and to highlight staffing values;
- regularly monitoring progress in implementing employment equity plans; and
- introducing projects to eliminate systemic barriers.

Among reporting departments, Health Canada has demonstrated one of the best examples of concerted efforts and investments to improve representativeness. Their actions redress deficiencies identified through the Canadian Human Rights Commission Tribunal Order issued in 1997. The department has gone beyond the desire to achieve representation numbers at the labour market availability level, to build a vibrant pool of employment equity group members for future advancement within the department and the Public Service. Its current performance in the area of representativeness shows that the combination of senior management accountability and leadership, strategic approaches, training investments, dedication of resources to achieve goals, and collective responsibility for both failures and successes can result in positive change.

Agriculture and Agri-Food Canada has also incorporated its representativeness efforts within its broader human resources management initiatives. The deputy head has determined that equal opportunities will exist for all, and so each departmental strategy and every staffing decision is undertaken with the needs of designated group members in mind, taking into account the overall needs of the departmental workforce.

4.3.4 Monitoring

Drop-off study

The PSC recently conducted a national study of the general recruitment process in a sample of departments to examine the sources and causes of the differences between the application and appointment rates (referred to as drop-off) of employment equity group members — particularly members of visible minorities. Three major steps in staffing were examined: PSC initial screening, departmental screening for the short lists and final selection.

Results indicated that drop-off exists in the general recruitment process. At the initial screening, where applications are generally assessed for the basic advertised requirements of citizenship, education, timeliness of application, linguistic profile and area of selection, drop-off was small and observed only for members of visible minorities with the main reason at this stage being lack of Canadian citizenship. When the screened-in applications were then reviewed by departments, primarily for appropriateness of experience, drop-off was again observed and was the highest for women with 6.5% dropping off due to their experience not meeting the advertised requirements. Members of visible minorities also dropped off at about half those rates, with 3.4% being eliminated due to experience not meeting the job requirements. From the application to the short list stage, there was drop-off for all employment equity groups, but the highest was for members of visible minorities at 5.7%. This figure was similar to that observed in the study on Post-Secondary Recruitment (5%) for the same staffing steps. As all possible reasons for elimination up to this point in the staffing process were associated with failure to meet *bona fide* job requirements, the causes of drop-off up to and including the departmental screening stage were deemed valid.

While study objectives were to assess drop-off through to the final selection stage, no definitive conclusions could be reached regarding that stage as the required information was not readily available without extensive search in departments. Where it was available, the study was able to compare rates of selection for women and for members of visible minorities and found that they were selected at the same rates — providing preliminary indications that there were no differential selection rates. A more in-depth analysis of the data suggested that drop-off is a complex process with more than one contributing factor. At the selection phase, members of visible minorities had the highest rates of elimination for not meeting the rated requirements. Recommendations primarily addressed the need for improvements in data capture, application processing, and communication with candidates, as these were the major impediments to a more effective monitoring and a complete study of the drop-off, as well as transparency of recruitment for Canadians.

Appointments

Table C presents the appointments to the Public Service by employment equity designated group compared to their labour market availability for the period of April 1, 2001 to March 31, 2002, and for the same period in 2000-2001. Availability estimates are based on Statistics Canada labour market availability data adjusted to reflect the positions staffed during the fiscal year within the Public Service. These numbers are different from those published by the President of the Treasury Board because they reflect the total population in the Public Service at the end of the fiscal year.

When comparing external availability with appointments to the Public Service, it is apparent that persons with disabilities are still being hired below their external availability — as was the case last fiscal year.

Representativeness health check:

While work is underway at the departmental level to improve the overall representation of designated group members, the progress achieved to date has been limited to three of the four designated groups, as members of visible minorities are still under-represented. Data for the 2001-2002 fiscal year indicate that current hiring trends of designated group members will not be enough to remedy the situation. In order to reach the goal of a fully representative Public Service, greater effort from all managers in the system is required.

TABLE C: Appointments *to* the Public Service by employment equity designated groups

	April 1, 2000 to March 31, 2001				April 1, 2001 to March 31, 2002			
	Appointments to the Public Service		External availability	Gap	Appointments to the Public Service		External availability	Gap
	No.	%	%	%	No.	%	%	%
Women	9 056	58.1	50.8	+ 7.3	9 649	57.0	50.7	+ 6.3
Members of visible minorities	1 290	8.3	7.0	+ 1.3	1 735	10.3	7.2	+ 3.1
Persons with disabilities	485	3.1	5.4	- 2.3	488	2.9	5.2	- 2.3
Aboriginal peoples	722	4.6	2.2	+ 2.4	784	4.6	2.0	+ 2.6

Source: Appendix A, Table C — Staffing activities by type and employment equity designated groups

While study objectives were to assess drop-off through to the final selection stage, no definitive conclusions could be reached regarding that stage as the required information was not readily available without extensive search in departments. Where it was available, the study was able to compare rates of selection for women and for members of visible minorities and found that they were selected at the same rates — providing preliminary indications that there were no differential selection rates. A more in-depth analysis of the data suggested that drop-off is a complex process with more than one contributing factor. At the selection phase, members of visible minorities had the highest rates of elimination for not meeting the rated requirements. Recommendations primarily addressed the need for improvements in data capture, application processing, and communication with candidates, as these were the major impediments to a more effective monitoring and a complete study of the drop-off, as well as transparency of recruitment for Canadians.

Appointments

Table C presents the appointments to the Public Service by employment equity designated group compared to their labour market availability for the period of April 1, 2001 to March 31, 2002, and for the same period in 2000-2001. Availability estimates are based on Statistics Canada labour market availability data adjusted to reflect the positions staffed during the fiscal year within the Public Service. These numbers are different from those published by the President of the Treasury Board because they reflect the total population in the Public Service at the end of the fiscal year.

When comparing external availability with appointments to the Public Service, it is apparent that persons with disabilities are still being hired below their external availability — as was the case last fiscal year.

Representativeness health check:

While work is underway at the departmental level to improve the overall representation of designated group members, the progress achieved to date has been limited to three of the four designated groups, as members of visible minorities are still under-represented. Data for the 2001-2002 fiscal year indicate that current hiring trends of designated group members will not be enough to remedy the situation. In order to reach the goal of a fully representative Public Service, greater effort from all managers in the system is required.

TABLE C: Appointments *to* the Public Service by employment equity designated groups

	April 1, 2000 to March 31, 2001				April 1, 2001 to March 31, 2002			
	Appointments to the Public Service		External availability	Gap	Appointments to the Public Service		External availability	Gap
	No.	%	%	%	No.	%	%	%
Women	9 056	58.1	50.8	+ 7.3	9 649	57.0	50.7	+ 6.3
Members of visible minorities	1 290	8.3	7.0	+ 1.3	1 735	10.3	7.2	+ 3.1
Persons with disabilities	485	3.1	5.4	- 2.3	488	2.9	5.2	- 2.3
Aboriginal peoples	722	4.6	2.2	+ 2.4	784	4.6	2.0	+ 2.6

Source: Appendix A, Table C — Staffing activities by type and employment equity designated groups

4.4 Process value: Equity of access

Equity of access means that Canadians have equal access to employment opportunities with the Public Service, and that employment practices are barrier-free and inclusive.

As a result of the analysis of the merit values in our *2000-2001 Annual Report*, the Commission was not reassured that equal access to employment opportunities was the norm, nor were we able to determine that practices were barrier-free and inclusive throughout the Public Service. We argued that more work needed to be directed to changing the situation. A year has passed, and many tangible efforts are now underway to improve equity of access.

The assessment of departmental performance regarding all the process values of equity of access, fairness and transparency is partially attributed to an analysis of the following key indicators:

- the degree of manager and employee satisfaction with staffing;
- training in all the process values for those involved in making staffing decisions;
- the nature and frequency of communication at all levels; and
- the monitoring of trends in term and acting appointments, and in selection areas.

4.4.1 Monitoring term and acting appointments

A number of the 39 reporting departments are monitoring staffing actions to make sure that they make all term and acting appointments as a result of competitive processes. Among the departments that presented information and supporting documentation are Statistics Canada, Transport Canada and the RCMP. Each has provided evidence of an effective infrastructure to guarantee that all appointments are made on the basis of merit.

Some of the activities to support these process values by reporting departments are:

- training managers and those involved in staffing actions;
- reviewing staffing policies, guidelines, tools and training courses that explicitly deal with equity of access, fairness, and transparency, to make sure that they are gender-neutral, barrier-free and bias-free; and
- analyzing exit interviews.

In last year's Annual Report, the Commission voiced concerns about acting appointments — particularly at the Executive level — because of advantages incumbents might have in subsequent competitive processes. This fiscal year the PSC carried out some additional work on acting appointments, which clearly indicates that departments are still adjusting in response to a letter that the President of the Commission sent to deputy/agency heads on the matter. The Commission has concluded that the proper use of acting appointments is at the heart of the dilemma of meeting management and operational needs both efficiently and effectively, while maintaining the values of equity of access, fairness and transparency. To encourage departments to manage better their use of acting appointments, the PSC:

- is reviewing the *Manager's Handbook on Staffing and Recruitment*, the *Staffing Manual*, and training and development courses;
- is adding questions about selection processes and the duration of acting appointments before a promotion to the Programme of Special Surveys' questionnaire; and
- will continue to analyze the use of acting appointments at the Executive levels to determine whether any improvements have been made.

As part of the Commission's commitment to improving the access of persons with disabilities, we have undertaken two projects:

- with the Treasury Board, we have developed a new policy on the *Duty to Accommodate Persons with Disabilities in the federal Public Service*; the policy covers both employees and candidates for employment; and
- we have developed *Guidelines for Assessing Persons with Disabilities*, and hired an expert in the area of assessing persons with disabilities; the expert will streamline and systematize consultations on assessment of persons with disabilities, and provide leadership in this increasingly complex area.

On March 8, 2002, the Supreme Court of Canada handed down its decision in the case of *Lavoie v. Canada*. The case challenged the constitutionality of the provision in the *Public Service Employment Act* that allows open competitions to be confined to Canadian citizens, where it is expected that there will be enough qualified Canadian citizens for the available positions. In its decision the Supreme Court dismissed the appeal and found the preference for citizens to be constitutional. Consequently, the decision will not affect existing policies and procedures for equity of access.

4.4.2 Increased access to Public Service jobs

To improve labour mobility, increase regional and cultural diversity in federal decision-making, and equity of access to Public Service jobs, the Commission is in favour of gradually moving away from using geographically based areas of selection toward a national area of selection. As a result of concerns raised by various stakeholders, we are introducing a measured approach to find

the right balance between access to federal employment for all Canadians and the wise use of taxpayer's money.

In October 2001, a national area of selection for senior officer-level positions (Executives and two levels below) was implemented in the National Capital Region, and was expanded to all other regions in November 2001.

The PSC has conducted a number of regional pilot projects — in the National Capital Region, Vancouver Island, Saskatchewan, Eastern Quebec, and New Brunswick — that examined the impact of using a national area of selection for external recruitment for lower and middle officer positions. The pilot projects looked at the effects on the volume of applications, workload, costs, the time it took to staff positions, and the loss of local preference. The pilot projects' requirement to use a national area of selection for jobs ended on March 31, 2002. Because many of the pilot-project competitions are still ongoing and will not likely be finalized by departments for several months, complete data were not available for this report. Initial indications were that the volume of applications increased significantly when a national area of selection was used. The results of the projects will be presented to Parliament and will be discussed in detail in our 2002-2003 *Annual Report*.

The PSC has made progress in increasing access for all Canadians to federal Public Service jobs: 22% of jobs open to the public were posted across the country in 2001-2002 compared to 17% in 2000-2001. The remaining jobs were restricted to one or more regions of the country: 25% were restricted to residents of the National Capital Region, while the other 53% were restricted to residents of other regions of the country.

4.4.3 Gauging obstacles to career progress

May 2002 marked the launch of the second Public Service-wide Employee Survey that was distributed to all employees of departments and agencies for whom Treasury Board is the employer. The survey was designed to obtain employee input on organizational effectiveness, well-being and overall climate within individual workplaces. The results of the Employee Survey will be made available in the fall of 2002 — and will be highlighted in the *2002-2003 Annual Report*. Worthy of note, at this juncture, are the questions regarding perceived obstacles to career progress that invariably affect equity of access.

That is:

- employees were asked whether they were satisfied with their career progress in the Public Service; and
- to what extent, if at all, have any of the following adversely affected your career progress in the Public Service over the last three years (conflict between work and family or personal obligations; lack of access to language training in the other official language; lack of access to learning opportunities; lack of access to developmental assignments; lack of information about job opportunities; restriction in the area of competitions; level of education; and discrimination).

Equity of access health check:

Efforts over the 2001-2002 fiscal year both at the departmental and system-wide levels have improved equity of access. Work needs to continue in this regard — particularly on the use of national areas of selection — in order to maintain the progress achieved to date and to ensure that practices remain barrier-free and inclusive.

4.5 Process value: Fairness

Fairness means that decisions are made objectively, free from political or bureaucratic patronage, and that practices reflect the just treatment of employees and applicants.

In 2000-2001, the Commission concluded that, overall, the staffing system was fair. The problem lay in the perceptions to the contrary that were largely the result of problems within the workplace environment. We held managers accountable for resolving the problems to improve negative perceptions. Our assessment of the staffing performance of 39 departments reveals that some headway is being made.

4.5.1 Employee satisfaction

Most of the reporting departments have different practices in place to confirm management and employee satisfaction with fairness. Conducting employee opinion surveys and acting upon the results to increase the satisfaction of staff is a positive practice reported by many departments. The results of the 1999 Public Service-wide Employee Survey and subsequent departmental action were regular sources of information used by departments to assess the degree of satisfaction among employees.

- The RCMP has sound practices that uphold this staffing value, such as Personnel Psychology Centre testing, work-life balance issues, and regular and appropriate consultations and surveys with managers and employees.

The Canadian Grain Commission has made concerted efforts to make the value of fairness part of its operations, including investments to build more positive employee perceptions of selection processes by training provided to managers and staff, and leveraging technology to disseminate educational information.

4.5.2 Recourse

The lack of analysis of recourse activity in several departments causes us some unease. Most departments detailed the number and disposition of recourse actions, but did not describe what remedial action was taken to resolve problems at a departmental level. The Commission is concerned that many departments did not do more to analyze causes of recourse requests, and did not make more use of alternative dispute resolution. Recent survey results indicated that close to 19% of appointees surveyed expressed an interest in obtaining information on recourse options — such as post-boards, mediation and appeals — from their human resources advisors or the PSC.

4.5.3 Monitoring

Results of the PSC's review on *Competency and Fairness* indicate that while the majority of employees report that staffing is fair in their departments, many perceive fairness to be at risk. Managers identify many challenges to fairness in the staffing process since it involves not only decisions about how to conduct the staffing process, but ongoing communications with employees and candidates during the various stages of the process to explain how fairness is being defined and carried out in the particular staffing action.

The findings also demonstrate the close linkages between the values of fairness and transparency, and underline the importance for managers to pay attention to their communications with employees and candidates in staffing actions.

It will be interesting to note the results of the second Public Service-wide Employee Survey that are expected to come out in the fall of 2002. Information will be provided on issues related to one's skills and career, as well as staffing within the work unit. As over 104,000 employees participated in the first Public Service-wide Employee

Survey of 1999, the Commission expects that the results of the second survey will provide a wealth of information regarding this value.

Fairness health check:

In 2000-2001 the Commission believed that, overall, staffing practices were fair. The evidence gathered points to improved perceptions in this regard. The litmus test, however, is yet to come. As 60% of the respondents to the 1999 Public Service-wide Employee Survey indicated that the selection process is fair, it will be interesting to compare these results with those of the second Public Service-wide survey due in the fall of 2002.

4.6 Process value: Transparency

Transparency means that communication with employees and applicants about resourcing practices and decisions is open.

In the *2000-2001 Annual Report*, the Commission affirmed that transparency was not sufficiently practiced, and that more attention was needed both within departments and throughout the Public Service to guarantee that resourcing practices and decisions are transparent.

4.6.1 Union involvement

Among the 39 departments that reported this fiscal year, some improvements have been made. Twenty-eight departments consulted their unions about the staffing accountability report. A number of departments demonstrated that the unions are also consulted on proposals for internal resourcing authorities and guidelines before their official release to managers and human resources consultants.

Human Resources Development Canada provided clear evidence that the unions were highly involved with both the employment systems review process and the employment equity plan.

4.6.2 Communication

Widespread use of the Intranet, regular distribution of information from the deputy/agency head and other means of communication play a crucial role in supporting transparency. Departments provided managers and employees with information on a variety of human resources management issues, including career opportunities and learning.

One of the best examples the Commission identified was the PSC's own practice of providing employees with a weekly reminder of the career opportunities available within the department. This ready source of information allows employees to determine at a glance whether a career opportunity is available, and serves as a timely reminder to employees to submit their candidacies for positions of interest. The PSC's electronic orientation site is also worthy of note.

Interviews conducted for the PSC's review of *Non-Partisanship and Transparency in Staffing* indicated that transparency goes beyond actions related to individual staffing decisions — it includes broader communication issues. Individual staffing actions are perceived as transparent if there is open communication about them, and a general openness about staffing and related issues in the organization. Indeed, the review found that it might be the perception of transparency that is most important.

4.6.3 Department-specific initiatives

The review of *Non-Partisanship and Transparency in Staffing* found that some departments and agencies are making concerted efforts to keep the lines of communication open.

The Atlantic Canada Opportunities Agency has taken steps to minimize complaints resulting from a perceived unfair advantage of employees in acting positions. Whenever feasible, the Agency advertises acting appointment opportunities, and requires interested employees to compete for these opportunities. For acting appointments not resulting from a competitive process, the Agency makes every attempt to minimize the duration of the appointment, and conducts a competitive process as early as possible. It has also offered to all interested employees on an equitable basis a number of developmental opportunities in which two or more employees act in rotation.

The Atlantic Region of Indian and Northern Affairs Canada publishes a weekly *Staffing Action Report* that outlines all current staffing actions and provides information such as position title, classification, type of staffing process, tenure and successful candidates. The Report keeps employees informed of staffing matters and reflects the value of transparency in staffing.

4.6.4 Monitoring

The review of *Non-Partisanship and Transparency in Staffing* indicated that although managers and human resources specialists were at ease in defining transparency, many admitted that making processes transparent and applying this value in day-to-day staffing actions and decisions are not so simple. Human resources specialists believe the solution to improving perceptions about transparency is to exhibit a consistent approach over time by staffing in a transparent manner. They maintain that this will eventually build trust. Several managers also indicated that non-transparent staffing affects staff morale and motivation negatively, and can lead some to leave.

Human resources specialists, union representatives and most managers agree on the importance of transparency as a central value in staffing. Some even go so far as saying that it is the cornerstone of the values, because they are aware of how important it is for employees to understand what is going on in staffing processes.

Even though most individual staffing actions seemed justified by their specific context, the review found evidence of three factors that collectively have a detrimental effect on transparency, as well as on the other staffing values:

- a preference for short-term staffing through term appointments (often by appointments without competition from outside the Public Service) and re-appointments;
- a high incidence of closed competitive processes won by persons previously acting in the unit; and
- inconsistencies as well as a lack of rationale about the exercise of authorities for appointments without competition.

On communication, the second cycle of the Programme of Special Surveys asked managers whether any feedback or follow-up was provided to participants of a competition after the selection process. The findings indicated that 73% of the managers said yes — these results are consistent with the results of the first cycle, which were reported in last year's Annual Report.

Transparency health check:

While some effort has been made to improve communication regarding resourcing practices — the focus has been centered at individual/transactional levels. The Commission believes that transparency might very well be the linchpin that ties all the values and principles together and is key to the overall health of the merit system. As such, managers must ensure that resourcing strategies and decisions are clearly communicated to all stakeholders in the system. At present, the Commission is still not satisfied with what has been accomplished to date.

4.7 Management and Service Delivery Principles: Flexibility and Affordability/Efficiency

Flexibility means that resourcing approaches are adapted to the specific needs of the organization.

Affordability and efficiency mean that resourcing approaches ensure good value for money and are simple, timely and effective in their delivery.

Departments were not asked to report on these principles in their annual staffing accountability reports this fiscal year but will be asked to share this information when they report in the fall of 2002. As noted in our previous Annual Report, however, the Commission believes that a comprehensive picture of the overall health of the merit system cannot be obtained without discussing them. In 2000-2001, we maintained that the

flexibilities that already existed within the system were not being used to their full extent by departments — even while work to simplify the staffing system was underway.

Although the Commission fully supports the modernization of human resources management, our view has not changed. We believe that a number of flexibilities and efficiencies already exist within the current staffing system. We have added a number of others during the 2001-2002 fiscal year, that are described below, but it is up to the managers to make sure that they are used responsibly in day-to-day staffing operations within their respective departments. The Commission believes that the failure of many departments to take full advantage of these flexibilities and adapt them may very well undermine the credibility of the system and the values on which it is based.

4.7.1 Amendments to the Regulations

As discussed in Chapter 2 of this Report, Parliament amended the *Public Service Employment Act* in 1993 to introduce the concept of "individual merit". This provided the basis for two substantive amendments to the *Public Service Employment Regulations* over the course of the 2001-2002 fiscal year that the Commission approved.

The first provides for appointments from pools of pre-qualified candidates. Using these pools can lead to increased efficiency in staffing, because one process can serve to fill several vacancies. Managers do not have to assess the same employees repeatedly for similar positions, and qualified candidates are available when a vacancy occurs. Employees, moreover, do not have to apply to many competitions for similar positions.

The second amendment concerns appointments to positions for which there is a shortage of qualified candidates. Merit will be based on a person's being qualified in relation to a standard of competence, rather than in relation to the competence of others. The change will be of particular interest to departments, agencies and functional communities facing severe recruitment problems. It will improve efficiency and effectiveness as the Public Service competes with other sectors for highly qualified individuals.

4.7.2 Pre-qualified pools

The Commission has delegated to departments the authority to appoint from pools of pre-qualified candidates, within a strict management framework. By delegating this authority to all departments, we have improved access to one department's approved pre-qualified pool by other departments. This delegation not only promotes partnering and a sharing of the workload, but also makes sure that all departments are accountable for their staffing decisions. It also aids the establishment of pre-qualified pools for functional communities. Delegation of this authority will be piloted to interested departments in order to allow for the monitoring of the pre-qualified pool process.

A simplified recourse system for pools of pre-qualified candidates has also been introduced. Recourse for unsuccessful candidates — including review by a third party — is now available where and when a decision is made. Since a complaint is based on individual interests, the level of information to be reviewed will be significantly reduced, compared to the appeals system, and the time and resources required for a review will be much lower. Providing independent third-party review at all decision points was considered essential by union representatives, because it would prevent personal favouritism and any potential abuses of individual merit appointments.

4.7.3 Electronic testing

The PSC conducted a highly successful e-testing pilot project during the fall 2001 Post-Secondary Recruitment campaign. A cognitive ability test, written communication test and situational judgement test were administered on-line for the first time. Results indicated that scoring time and expense were dramatically reduced, and candidate feedback was very positive. A preliminary cost analysis of delivering the tests indicates a potential saving of 57%. The time savings are estimated to be about 85%. From the client's perspective, the time drops from 2-6 weeks to a few hours, depending on the test.

4.7.4 Recourse

The Commission has decided to promote and market the Early Intervention in Appeals Program based on positive feedback received from a pilot project conducted in the Atlantic Region. Early Intervention is an informal, non-adversarial process that provides an opportunity for the parties to enhance workplace wellness by resolving issues prior to a formal appeal hearing. Among the participants, 89% indicated that they would recommend the program to others and 71% indicated that the program was successful. Last year, the percentage of appeals withdrawn rose from 66.7% in 2000-2001 to 71% in 2001-2002. These results are partially attributable to the increasing use of early intervention meetings.

The appeal process has long been cited as one of the causes of inefficiencies in the staffing system. Repeated requests for extensions to the disclosure period account for much of the criticism, and have proven to be a major source of prolonging staffing. (Disclosure is the process by which parties in an appeal have access to relevant information and documentation, and generally exchange information, including the detailed allegations, before the appeal hearing.) Although the parties have 45 days to disclose information, the Commission has determined that in many cases extensions are requested because neither party has taken steps to disclose until well into the period. To achieve a more expeditious handling of appeals, Appeal Boards will rigorously apply the standard of reasonable grounds when they consider requests for an extension of the period of disclosure. They will consider requests for extensions only if requests show that the parties did indeed begin the disclosure process in good faith from the beginning of the period, and if the requests include legitimate reasons why the 45 days were not sufficient.

4.7.5 Appointments without competition from outside the Public Service

The Commission is considering delegating the authority to make appointments without competition from outside the Public Service to deputy/agency heads. Given the perceived risk to the staffing values of non-partisanship, transparency, equity of access and fairness, this delegation will be subject to the development of an appropriate departmental framework for managing this authority. In light of this, a number of pilot projects are being carried out with departments — primarily those facing recruitment challenges related to new security measures. Results of the pilot projects will help to determine what works best in a variety of settings, and will shape the nature of any subsequent delegation. The Commission will decide whether to delegate this authority broadly after the projects are evaluated during the 2002-2003 fiscal year.

4.7.6 Students

The Commission has approved amendments to student re-hiring and bridging mechanisms that apply to the Co-op Education and Federal Student Work Experience programs. These bridging mechanisms facilitate the appointment on a without competition basis of former students brought in through these programs by the deputy/agency head.

The changes will further streamline the hiring of experienced students, because amendments to Exclusion Approval Orders or related regulations are not required; will help students diversify their work experience within the federal Public Service, increasing their competence and their employability during and after completion of their educational program; will make the federal Public Service more attractive to students and increase their mobility between organizations; and will place additional authorities in the hands of deputy/agency heads, which might lead to better human resources planning.

4.7.7 Executive resourcing

Canadian Heritage and Western Economic Diversification Canada are two departments that have entered into formal agreements with the Commission to staff positions at the Executive level. These Strategic Executive Staffing agreements allow departments to move away from transactional staffing — to be more strategic in how they plan and fill vacant positions at the Executive level. They also provide the flexibility to address the particular human resources needs that are unique to a department, and the ability to adjust to unexpected operational requirements. During 2001-2002, we have also delegated a number of new authorities that must rest with the deputy/agency heads, as they cannot be sub-delegated further within the department.

4.7.8 Amendments to selection and assessment standards

Through the *Generic Standards for Selection and Assessment*, the Commission establishes and communicates basic assessment and selection principles to create a solid basis for staffing decisions. Recent Federal Court of Canada decisions have highlighted a need to make sure that staffing practices are more clearly understood. In response, the Commission has amended the standards for the review of qualifications, the roles and responsibilities of managers and selection boards, and *bona fide* occupational requirements and accommodation in assessments.

4.7.9 New chapters for the Manager's Handbook

The *Manager's Handbook on Staffing and Recruitment* provides clear and concise information on staffing and recruitment and is routinely updated to keep managers informed of new flexibilities. Two new chapters have been added. Chapter 5 outlines the flexibilities and tools that managers can use to achieve employment equity recruitment objectives. The case for employment equity is presented from business, legal and human resources management perspectives. Chapter 6 provides basic information about priority appointments and how to use this special appointment tool. It offers a concise overview of the legal foundations of priority appointments, and the manager's role and responsibility in applying priority entitlements.

4.7.10 Speed of staffing

As discussed in the *2000-2001 Annual Report*, the time it takes to staff a position in the Public Service has been much talked about for many years, and various stakeholders within the staffing system have raised the speed of staffing as a major source of concern. Yet little objective evidence has been available to quantify the issue. To benchmark staffing time, the PSC added a number of questions on staffing time to an ongoing survey targeting indeterminate recruitment, indeterminate promotion and term-to-indeterminate movement through competitive processes.

Analysis of the responses indicated that those positions that were the slowest to staff had quite different characteristics — including the numbers of candidates and appointees — from the average position staffed. Consequently, it is questionable whether it is fair to compare many of the processes in the slowest quartile — that is, the slowest 25% of all staffing actions — to the rest because of the size and scope of many of the processes. Had these large processes been broken down into several smaller ones, it is likely that the overall staffing time as measured in the survey would have been less. Overall efficiency, however, may have suffered had there been such a breakdown into several smaller processes.

The large number of applicants in the processes that took longest to staff was an important factor in the time that was needed to staff. An average of three times as many applications were received for positions in the slowest quartile than were received for all positions. There was also a higher proportion of time spent in assessing candidates in the slowest quartile — not surprisingly, given the higher number of applications and appointments. In some sense, these large processes represent one of the solutions to the speed of staffing issue, i.e., staffing from pre-qualified pools, except that in this latter case, the clock is started after the assessment has been completed.

If these "bulk" processes are excluded on the basis of the above, the overall elapsed time for staffing an indeterminate position through a competitive process is estimated to be on average 14 weeks, a number identical to the median, indicating a relatively normal distribution for these processes.

An estimated 51% of all indeterminate recruitment, promotions and term-to-indeterminate movement are non-competitive processes. While generally the non-competitive processes were not covered by the survey, a small number of these processes were reviewed and it was found that these categories are staffed about three times faster than the estimated average for the competitive processes. On the basis of this, it is clear that the average time to staff across all indeterminate staffing processes is significantly less than 14 weeks — which compares favourably to other jurisdictions as well.

The Advisory Committee on Senior Level Retention and Compensation, headed by Lawrence F. Strong, recommended that 60 working days be the benchmark for Executive staffing. The PSC had reported at the time (May 2000) that it took 16 weeks or 80 working days to staff these positions. The PSC is pleased to report that despite an increasing workload, the current timeframe has now been reduced to 55 working days this 2001-2002 fiscal year.

In the future, however, care will need to be taken to ensure that the appropriate balance is struck between the need for greater speed in hiring and the need to ensure that Canadians have access to Public Service employment opportunities, and that employees have opportunities for career development through mobility.

Flexibility and affordability/efficiency health check:

There is evidence that staffing times are declining except when large-scale competitive processes are used to find the most talented candidates. While the Commission has added a number of flexibilities over the 2001-2002 fiscal year —

it is up to the managers to ensure that they are used responsibly in day-to-day staffing operations. As seen in other areas of government, we cannot simply focus on results or speed as this erodes attention away from fairness and transparency and, therefore, reduces the credibility of the system.

4.8 Overall Assessment of the Values and Principles

This is the second year that the Commission is reporting on the overall health of the staffing system from a values-based perspective. This assessment is based not only on a multitude of studies and surveys but also on an analysis of the staffing performance of 39 departments. We believe that this is a very solid foundation for the overall assessment — which will only be strengthened next fiscal year as 72 departments will be reporting in 2002-2003. The following list contains all of the health checks that appear in this chapter under each merit value and management and service delivery principle discussed:

Competency health check:

The Commission believes that, overall, the staffing system appoints competent employees both to and within the Public Service, however, areas of concern such as the use of casual and short-term hiring still need to be addressed. While some progress is being made regarding long-term HR planning as evidenced by linkages to business plans, particularly with respect to the larger departments, more effort is needed from all departments and agencies regardless of size. The Commission is concerned that, without the benefit of HR plans, managers will continue to focus on expediency rather than the very competent individuals that the Public Service will need to address Canada's future challenges.

Non-partisanship health check:

There is strong evidence to suggest that the current system is working well and that political patronage is not a major source of concern. Staffing practices such as long-term acting appointments and appointments without competition from outside the Public Service, while justified in their specific contexts, might lead to perceptions of bureaucratic patronage (personal favouritism) as these tend not to be as transparent as other competitive processes. In light of these perceptions, deputy/agency heads are encouraged to use more transparent processes or, at the very least, to use long-term acting appointments and/or appointments without competition from outside the Public Service only when they can be justified as being in the public interest.

Representativeness health check:

While work is underway at the departmental level to improve the overall representation of designated group members, the progress achieved to date has been limited to three of the four designated groups, as members of visible minorities are still under-represented. Data for the 2001-2002 fiscal year indicate that current hiring trends of designated group members will not be enough to remedy the situation. In order to reach the goal of a fully representative Public Service, greater effort from all managers in the system is required.

Equity of access health check:

Efforts over the 2001-2002 fiscal year both at the departmental and system-wide levels have improved equity of access. Work needs to continue in this regard — particularly on the use of national areas of selection — in order to maintain the progress achieved to date and to ensure that practices remain barrier-free and inclusive.

Fairness health check:

In 2000-2001 the Commission believed that, overall, staffing practices were fair. The evidence gathered points to improved perceptions in this regard. The litmus test, however, is yet to come. As 60% of the respondents to the 1999 Public Service-wide Employee Survey indicated that the selection process is fair, it will be interesting to compare these results with those of the second Public Service-wide survey due in the fall of 2002.

Transparency health check:

While some effort has been made to improve communication regarding resourcing practices — the focus has been centered at individual/transactional levels. The Commission believes that transparency might very well be the linchpin that ties all the values and principles together and is key to the overall health of the merit system. As such, managers must ensure that resourcing strategies and decisions are clearly communicated to all stakeholders in the system. At present, the Commission is still not satisfied with what has been accomplished to date.

Flexibility and affordability/efficiency health check:

There is evidence that staffing times are declining except when large-scale competitive processes are used to find the most talented candidates. While the Commission has added a number of flexibilities over the 2001-2002 fiscal year — it is up to the managers to ensure that they are used responsibly in day-to-day staffing operations. As seen in other areas of government, we cannot simply focus on results or speed as this erodes attention away from fairness and transparency and, therefore, reduces the credibility of the system.

CHAPTER 5:

Key issues and recommendations for a results-centred staffing system

5.1 UPDATE ON MAJOR ISSUES IMPACTING THE STAFFING SYSTEM

In the *2000-2001 Annual Report*, the Commission discussed three issues impacting the staffing system that were central to achieving a renewed Public Service workforce. As discussions about human resources management reform were beginning, we also expressed concern about the emphasis being placed on the efficiency of the recruitment process, and reiterated our conviction that merit — as reflected in all staffing values and principles — was central to guaranteeing Canadians the high quality services they depend on. The Commission remains convinced that legislative change in itself will not be sufficient to ensure the recruitment and retention of the talent the Public Service requires for the future.

This chapter discusses the progress being made in addressing issues critical to a successful staffing system, and highlights the challenges that remain. The discussion points to the necessity of maintaining momentum on these staffing issues at a strategic, system-wide level.

5.2 HUMAN RESOURCES PLANNING

5.2.1 The problem of short-term hiring

As discussed in Chapter 4, staffing processes and development programs are resulting in the appointment of competent individuals. However, the Commission's analysis of recent hiring and staffing activity data demonstrates the persistence of a culture of short-term hiring. Our assessment

of departmental staffing accountability reports indicates that progress is being made with systematic human resources planning, especially among several larger departments. It is not, however, an established part of all departmental planning. As the health check on competency illustrates, the Commission considers this to be an area of risk if it is not properly addressed. Appropriate strategies must be put in place to meet longer-term needs.

5.2.2 Barriers to human resources planning

Several factors contribute to the pattern of short-term hiring. These include workload pressures, temporary staff absences from the workplace, constraints posed by the availability of short-term funding, beliefs about the operational advantages of trying out new staff temporarily to avoid lengthy dismissal processes, and perceptions about the complexity of the staffing system. The general lack of human resources planning information also reinforces this approach of hiring on a short term, as-needed basis, particularly in the absence of plans for the longer term. As a result, departments often fill vacancies with casual and term employees instead of hiring indeterminate staff. While appointment data show some positive movement away from short-term hiring to more indeterminate hiring, this trend is incremental. The traditional patterns of the contingent workforce are still apparent.

The Auditor General of Canada has voiced similar concerns about the reliance on short-term hiring, and has identified the need for human resources planning to support a longer-term approach to recruitment.

5.2.3 Renewal and demographic shifts

In July 2000 the Committee of Senior Officials' Subcommittee on Recruitment issued its report on *Recruitment and Results*. Chaired by the former Clerk of the Privy Council, the Subcommittee identified the recruitment imperatives facing the Public Service. The resulting action plan set out priorities to be addressed over a three-year period. Of particular note was the focus on increasing recruitment of new post-secondary graduates, and on improving the representation of designated group members in the Public Service. Some progress has been made with these renewal efforts.

To be representative, the Public Service should reflect the Canadian Labour Market. The PSC's report on *The Road Ahead: Recruitment and Retention Challenges for the Public Service* (February 2002) noted that all sectors of the economy will face problems with the exodus of the baby-boom generation from the labour force between 2005 and 2020. Recent research indicates that if past trends continue, 40-45% of those who are eligible will actually retire. Managing this issue over the years ahead points to the need to replenish feeder groups within the Public Service. This need for continued attention to Executive succession planning and renewal has been highlighted in a recent follow-up Report to the Subcommittee. This Report identifies opportunities for mobility and access to language training among senior Executives and their immediate feeder groups as two issues requiring further action. In response, additional research to be completed in the fall of 2002, will provide a closer look at the profile of the feeder groups to the senior management level, including their training and development needs.

Retirements will be exacerbated by the baby bust: low birth rates in the late 1970s and early 1980s. Statistics Canada projects a continual decline in youth as a percentage of the population up to 2021. The result will be a reduced supply of new labour market entrants over the next decade. At the same time, the Public Service is experiencing a rapid pace of economic, technological and scientific change that will continue to affect the nature of duties at work.

The image of the newly hired indeterminate employee of the Public Service as a young recruit with no substantial work experience is not accurate. *The Road Ahead* reveals that only 31% of the respondents to the survey of new hires fit this profile. Most employees surveyed were between 30 and 39 years old, and new hires are highly educated, with 59% possessing a post-secondary degree.

The Commission has supported renewal efforts by redesigning the Post-Secondary Recruitment Program. The PSC's *Report on Post-Secondary Recruitment to the Public Service* (May 2002) describes the evolution of the recruitment program, the innovations made in extending the reach of the Public Service to students and in responding to departmental needs. The results of these efforts are illustrated by the 22,305 applications received in the fall 2001 campaign, representing an 80% increase over the number of applications received for the same campaign in the previous year (fall 2000). The PSC has recently made further improvements so that post-secondary recruitment is now conducted continuously, with the active participation and partnership of departments and the Treasury Board as the employer.

To ensure a workforce able to deliver quality services and programs into the future, active guidance is needed to assist departments who have not yet integrated human resources planning into their management approach. Because this issue has a direct impact on recruitment and staffing throughout the Public Service, it is critical that the Treasury Board as employer take the lead in guiding departments.

Recommendation

The Commission recommends that the Treasury Board as employer lead departments with a focused and targeted approach to human resources planning.

5.3 Electronic Recruitment

In the *2000-2001 Annual Report* the Commission identified the necessity of continuing to build e-recruitment capability in the Public Service of Canada. This was aimed at improving access to job opportunities, our competitiveness as an employer, and the speed of staffing — both to attract qualified candidates and to guarantee our ability to meet short- and longer-term competency requirements.

The Commission continues to view this technology as an important tool for achieving a representative Public Service, by reaching a broader pool of candidates in an accessible manner. We recognize that these benefits come at a cost, and that e-recruitment requires a significant investment in order to reduce ongoing operating costs.

While the technology offers many advantages, the Commission remains aware of the need to make sure that it supports our Public Service values. This is not a matter of pursuing some values and principles at the expense of others, but of maintaining a balance among all. As the Task Force on Public Service Values and Ethics has reminded us:

> *Recent public service reforms have aimed to reduce complexity and rigidity in contracting, procurement and appointment processes. Yet it seems to us that public organizations must maintain a careful balance: they should protect merit, equity and neutrality, even as they pursue efficiency, responsiveness and organizational performance. A public organization does not and cannot enjoy the "flexibilities" of private sector organizations. It will always have to meet higher standards of transparency and due process in order to allay any fears of favouritism, whether internal or external. For this reason, neutrality and merit remain values fundamental to maintaining confidence in the public service as a great Canadian institution serving the common good.*

The Internet has revolutionized recruitment, creating a new playing field with new rules. Applicants are increasingly technology-savvy and want to interact with prospective employers on-line. Speed is the hallmark of this new labour market. Advances in technology and increased competition among recruiters have combined to accelerate the hiring process. By exploiting Internet technology, private-sector firms have cut the length of the hiring process by 30-50%. E-recruitment results in faster posting of jobs, faster response by candidates and faster processing of applications once they are received.

The impact of technology is illustrated by the increase in the volume of electronic applications to the Public Service for Internet recruitment

processes. Over the past year there has been an increase of approximately 70% in the number of applications for jobs posted on the Internet, with an average of 111 applications per job during 2001-2002 compared to 65 in the previous year.

It is expected that the volume of applications will increase even further if the Commission changes its area of selection policy to increase access to public service jobs. Initial results from a pilot project evaluating the impact of using a national area of selection for external recruitment of entry- and middle-level officer positions indicate that there has been a substantial increase in the volume of applications, which has increased the PSC's workload significantly and will likely have a similar impact in departments.

Harnessing the power of Internet technology to carry out on-line screening and other staffing processes is the best means of resolving the workload problems associated with increased volumes, particularly as we move to broaden areas of selection; and can assist in ensuring fairness since technology-based assessments are impartial. The Task Force on Modernizing Human Resources Management in the Public Service is reviewing the human resources policy framework, looking at changes that will enable current recruiting and staffing processes to be simplified. The application of e-recruitment technologies to the new human resources system is critical for modernizing human resources management.

Supported by a revised policy framework, e-recruitment and staffing can deliver cost savings and cost-avoidance benefits by automating, simplifying and streamlining human resources processes and by delivering that service directly to employees, managers and applicants.

5.3.1 E-recruitment and competitiveness

Coping with the need to recruit and retain new talent and to remain competitive in a labour market projected to continue to be very tight, poses a challenge well into the next decade. The PSC's research has determined that e-recruitment is particularly important in increasing the competitiveness of the Public Service as an employer by permitting broad exposure to potential candidates — particularly knowledge workers and members of visible minorities.

A Conference Board of Canada symposium in February 2002 explored further research on attracting, managing and keeping talent in the government sector. From an employee point of view, e-recruitment is viewed favourably because it speeds up recruitment. From the point of view of students as potential employees, technology is used as an everyday tool. Their expectations about whether an employer is attractive are more related to the content of the messages sent using technology. For example, they clearly want to hear about learning and development opportunities. This is consistent with the findings of the PSC's research based on surveys of students and of new hires. The Public Service needs to consider these issues as it re-engineers staffing processes, designs and implements e-recruitment technology and targets its marketing messages appropriately.

5.3.2 E-recruitment activities

In 2001-2002, the PSC continued its commitment to use the Internet as an effective means of assisting managers and human resources professionals reach top-notch applicants; and continued to expand and support existing e-recruitment infrastructure and systems. The PSC's Internet recruitment site (*jobs.gc.ca*) was visited more than 1,300,000 times per month. Visitors sought job opportunities and applied on-line to a variety of job openings. During the year 83.5% of applicants applied on-line through the general recruitment program, as did 100% of applicants to the Post-Secondary Recruitment Program.

Expanding the PSC's e-recruitment capability is the objective of a pilot project that is being conducted in partnership with departments in the Central and Southern Ontario Region. The pilot project examines the organizational implications of using smart systems to help re-engineer recruiting operations. We will evaluate the project in fall 2002 to assess improvements in public access to federal government job opportunities, selection choices of hiring managers, and the speed of recruitment. The results of this evaluation will be further discussed in the next Annual Report.

The redesigned Post-Secondary Recruitment (PSR) Program introduced in 2001 illustrates some of the benefits associated with e-recruitment for hiring managers and for candidates:

- complementing fall and winter campaigns with a facility to post PSR opportunities year-round;
- managers can tailor application forms to include questions for specialized positions allowing electronic matching of student qualifications with job requirements;
- scoring tests electronically means the results are produced within hours;
- an active inventory of partially assessed post-secondary graduates is continuously available;
- referrals are faster — within 48 hours for positions not requiring testing, compared to several weeks previously, and a reduction from eight weeks to an average of two weeks for positions requiring testing; and

- candidates can track their applications at each stage of the selection process.

As was noted earlier in this Report, e-recruitment has resulted in an increase in the number of applications received by the Program, with the fall 2001 campaign experiencing an 80% increase over the same campaign in 2000.

During the year, the Commission recognized the need to expand collaboration and sharing of e-recruitment and staffing initiatives and solutions within the human resources community. We undertook the work under the auspices of the Treasury Board Secretariat's e-HR project. The project will provide a Web-based human resources portal that will consolidate, rationalize and co-ordinate human resources information, processes and services through a single user-friendly window.

There are also a number of e-recruitment initiatives underway across the Public Service in those organizations to which the Commission has delegated authority for recruitment. Off-the-shelf applications designed to automate aspects of recruiting and staffing have evolved significantly in both scope and sophistication over the course of the past few years and are being used by some departments. Other departments have developed in-house systems for one or more recruitment functions. However, the tendency has been toward isolated solutions that meet a particular need. There are very few end-to-end e-recruitment solutions and for the most part, Internet entry systems still feed a paper-based recruitment process.

5.3.3 Challenges

Some departments and agencies have acquired or developed tools to support their recruitment and staffing needs. There is a growing body of departmental e-recruitment knowledge and solutions that hold promise for wider use and sharing across the federal government. The challenge is to

balance the corporate, government-wide view of e-recruitment and staffing with the unique needs of departments and opportunities to exploit established successes.

Research done in the private sector has shown that there is a substantial return on investment in e-recruitment technologies. Improvements in the speed of the recruitment process and the ability to make a better match between candidates and requirements will result in a more efficient and effective system — but not without initial and continuing investments in people, processes and technology. This system-wide investment has been lacking in the past.

Recommendation

The Commission intends to foster learning through the sharing of e-recruitment, staffing best practices and tools, as well as work collaboratively on common government-wide e-recruitment and staffing strategies and solutions that are in line with the aims of modernizing human resources management.

The Commission recommends that Treasury Board ensure adequate and continuing levels of investment for the expansion of e-recruitment and staffing capabilities throughout the Public Service.

5.4 Human resources capacity

5.4.1 The challenge

Last year the Commission flagged human resources capacity as an issue requiring immediate attention. At that time, we noted that resourcing in the human resources sector affected the capacity of the community to handle current workload pressures and to prepare for future challenges. The Treasury Board Secretariat's Human Resources Community Secretariat had indicated that the system needed to invest in developing a critical mass of highly qualified human resources professionals.

The challenge was twofold: new hires into the Public Service were necessary to alleviate the scarcity of human resources professionals, and an investment was needed in the form of training and work experience to assist existing staff acquire new competencies and mentor the new recruits. Similar concerns were raised in Chapter 3 of the 2001 *Report of the Auditor General of Canada*, including the need for more human resources officers to provide managers with more active support, and further development of consultative and advisory competencies within the human resources community.

As the discussion on e-recruitment has demonstrated, additional pressures will continue to be placed on the role of human resources professionals, as staffing processes are re-engineered and technology continues to be upgraded. These underscore the need for the human resources community to be ready to take on new roles and develop corresponding new skills. Along with managers, they must be prepared for new ways of working.

5.4.2 Strengthening the human resources community

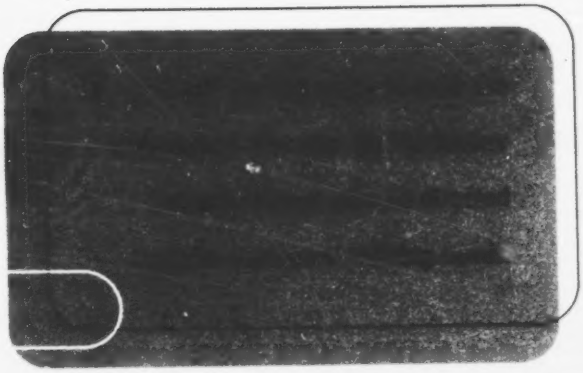
Progress has been made in the past year, with 72 new hires into entry-level human resources positions through the Human Resources Development Program. In terms of renewal of the community, 50% of these hires were members of employment equity groups. To support their development, the Human Resources Community Secretariat designed a learning program available across the regions. This program focuses on orientation, coaching, functional skill development and networking among new human resources professionals. The components of the program also provide a framework for tailoring future training for the human resources community. Related initiatives championed by the Human Resources Community Secretariat have been undertaken to respond specifically to the changing role of human resources. One example is a consulting skills training course provided as a pilot project to 80 human resources practitioners. Feedback indicates that this is a valuable initiative in supporting competency-building for new roles. The development of senior human resources professionals is also being addressed through assessments of career progression and workplace well-being issues. These are aimed at identifying training and development needs and career-related barriers. The Secretariat is collaborating with the Commission on an examination of feeder groups to the Executive level, and has sponsored 25 human resources professionals for Executive assessment.

5.4.3 Tailored training

Training tailored to the needs of human resources advisors and managers needs to continue. Qualitative feedback gathered for the PSC's report on *Observations on the Staffing System* (May 2002) pointed to the need for this kind of training, to make sure that delegated authorities are understood and used effectively.

Given the momentum of efforts underway to train the human resources community, further attention must now be directed towards managers' training needs. Feedback received from the regions and the findings of the PSC's review of *Competency and Fairness* indicate that training should be targeted to managers' roles and learning needs. The issue of training operational managers to strengthen management capabilities is also raised as an emerging concern in Chapter 7 of the April 2002 *Report of the Auditor General of Canada*, "Strategies to Implement Modern Comptrollership".

The Commission is sufficiently concerned with this issue to undertake a capacity-check review.



This review will address departments' ability to monitor and report on staffing, in preparation for future changes resulting from the modernization of human resources management.

Recommendation

The Commission recommends that Treasury Board's initiatives for capacity building within the human resources community continue to be actively pursued as a high priority, targeting the needs of both human resources professionals and managers.

CHAPTER 6:

Conclusion

The Commission believes that this *2001-2002 Annual Report* has provided Parliament with a second comprehensive assessment of the overall health of the staffing system throughout the Public Service.

Values and principles that underlie the rules, as a basis of reporting, is a difficult shift that departments and agencies are still learning to adapt to. Many best practices from departments and agencies have been highlighted throughout this Report. However, the Commission is concerned about a number of issues/practices, discussed below, that need to be addressed over the 2002-2003 fiscal year as we will be reporting on any progress achieved in our next Annual Report to Parliament.

The Public Service must strive to strike an appropriate balance between the need for greater speed in hiring with the need to ensure that Canadians have access to Public Service employment opportunities, employees have opportunities for career development through mobility, and that there is a continuing commitment to excellence in the Public Service of Canada.

In order to understand fully why some practices are being used, the Commission has asked departments and agencies to report on the following within their respective departmental staffing accountability reports that are due in the fall of 2002:

- The use of certain staffing practices (i.e., long-term acting appointments and appointments without competition from outside the Public Service) might lead to perceptions of bureaucratic patronage (personal favouritism) or limit access to Public Service positions.
- The use of temporary staffing practices, such as casuals, terms and acting appointments, that might very well have a negative impact on competency, as well as the other merit values.

Appendices

A. Statistical Information 58

Definitions and notes 58

TABLE A: Overall hiring and staffing activities 62

TABLE B: Tenure and previous employment status 62

TABLE C: Staffing activities by type and employment equity designated groups 63

TABLE D: Staffing activities by type and official languages 64

TABLE E: Investigations 64

TABLE F: Appeals 65

TABLE G: Deployments 65

B. Authority Delegated 66

C. Exclusion Approval Orders 69

D. Personal Exclusions 72

E. Requests for leave of absence pursuant to subsection 33(3) of *the Public Service Employment Act* 74

Definitions and notes

Acting appointment
The temporary assignment of an employee to the duties of a higher position (i.e., one with a maximum rate of pay that would constitute a promotion). Only acting appointments of more than four months are reported in the tables.

Appointment
An action taken pursuant to the *Public Service Employment Act* (PSEA) to confer position or level incumbency upon a person. The action follows the consideration of relative merit, or, in certain situations, the consideration of individual merit. This action can result in an appointment to the Public Service, a promotion, a lateral or downward transfer or an acting appointment. See also "Staffing Activities".

Bilingual staffing activity
Imperative — An appointment or a deployment to a bilingual position whose language requirements must be met by the candidate upon the staffing action.

Non-imperative — An appointment or a deployment to a bilingual position whose language requirements need not be met by candidates upon the staffing action, if they are eligible for language training at public expense and agree in writing to meet the language requirements of the position within the specified time; or if unable to do so, to accept a transfer to a position for which they are qualified; or if they are excluded from having to meet language requirements for reasons of age, long service, reorganization, reclassification or on compassionate grounds (as specified in the Public Service Official Languages Exclusion Approval Order).

Casual employment
A short-term employment option to hire persons to the Public Service for a period not exceeding 90 days, or, with extensions, where the person does not work for more than 125 working days within a 12 month period, in any one department and under which the provisions of the *Public Service Employment Act* (except those relating to casual employment) do not apply.

Emergency term employment
A short-term employment option to hire persons to the Public Service to assist departments in responding to urgent situations, such as those where there is an immediate threat to health, safety, security, the environment or essential services to the public. This flexibility measure may only be used if the appointment cannot be made using casual employment hiring authority. See "Specified period employment".

Employment equity
Employment practices designed to ensure that the regular staffing process is free of attitudinal and systemic barriers in order that the Public Service reflects all groups present in the Canadian labour force, and designed to ensure that corrective measures are applied to redress any historical disadvantage experienced by certain designated groups.

Employment equity data
Data on members of visible minorities, persons with disabilities and Aboriginal peoples are obtained by matching estimated appointment data and deployments with the Treasury Board Secretariat's Employment Equity Data Bank, as of March 31, 2002. Data on women are obtained through estimation procedures using data derived from the Public Works and Government Services Canada pay system.

For Aboriginal peoples, members of visible minorities and women, estimates of external availability are based on their labour force representation derived from 1996 Census data.

For persons with disabilities, estimates of external availability are based on data from the 1991 Health and Activity Limitation Survey (HALS).

Estimates of internal availability are based on the representation of designated group members among Public Service indeterminate and specified period employees appointed for at least three months, as of March 2001, excluding employees working for separate employers not covered by Treasury Board.

In the case of promotions, lateral and downward movements and acting appointments to and within the various categories, the representation of designated group members is weighted to reflect the occupational and departmental make-up of the relevant staffing activities between April 2001 and March 2002 to determine internal availability.

Employment equity designated groups
Employment equity designated groups as defined by the *Employment Equity Act* include women, Aboriginal peoples, persons with disabilities and members of visible minorities.

Aboriginal peoples — Aboriginal peoples are the Status Indians, Non-status Indians, Métis and Inuit of Canada.

Persons with disabilities — Persons with disabilities are those who, for the purpose of employment, consider themselves, or believe that a potential employer would likely consider them, to be disadvantaged by reason of any persistent physical, mental, psychiatric, learning or sensory impairment.

Members of visible minorities — Persons who, because of their race or colour, are in a visible minority in Canada.

Executive group
The Executive group consists of five levels up to and including most Assistant Deputy Ministers (EX-1 to EX-5).

External recruitment process
A process that describes the main hiring activities conducted under Student Employment Programs, the Post-Secondary Recruitment Program (PSR), the Management Trainee Program (MTP) and general recruitment.

The *Student Employment Programs Exclusion Approval Order*, that took effect on April 9, 1997, excludes all persons employed within student employment programs (CO-OP and FSWEP) as designated by the Treasury Board from the operation of the *Public Service Employment Act*, with the exception of sections 16(4) and 17(4) which deal with citizenship and therefore are not considered as an appointment. However, recruitment from the PSR, the MTP and general recruitment are subject to the PSEA and therefore are considered appointments. See "Appointment to the Public Service under Staffing activities" and "Hiring activities".

Federal Student Work Experience Program (FSWEP)
This program offers employment opportunities for students, which need not be related to the student's field of study in order to develop their employability skills. It offers insights into future employment opportunities, particularly within the federal Public Service.

First official language
Groups — Designated language groups in the *Official Languages Act* are English and French.

Data — Unknown values are not displayed in some tables regarding first official language, but their values are included in the totals. Percentages for language group components are calculated using known language group as the respective denominators. Percentages for the totals are calculated on the sum of all components; known and unknown.

Geographic area
Data on geographic area is obtained from data derived from the Public Works and Government Services Canada pay system.

Hiring activities
The hiring activities include appointments to the Public Service, hiring of casuals as per PSEA, section 21.2 and recruits of students under the *Student Employment Programs Exclusion Approval Order and Regulations*.

Indeterminate employment
Part-time or full-time employment with no fixed duration.

Lateral and downward movements
These movements include lateral and downward transfers and deployments. The estimation process using the Public Works and Government Services Canada pay system cannot make the distinction between lateral transfers and deployments.

Deployment — A deployment is the move of an employee from one position to another within the same occupational group or, where authorized by regulations of the Public Service Commission, to another occupational group.

Downward transfer — An appointment of an employee to a position (at a lower level in the same occupational group or subgroup, or in another group or subgroup) for which the maximum rate of pay is less than that of the former position. The difference in maximum rates of pay must be equal to or greater than the lowest pay increment of the former position. When the former position has no fixed pay increments, the decrease in maximum rates must be at least four percent.

Lateral transfer — An appointment of an employee to a position in the same occupational group, subgroup and level or such that the difference in the maximum rates between the new position and the former position is less than the lowest pay increment of the new position. When the new position has no fixed pay increments, the difference must be less than four percent of the maximum rate of pay of the former position.

Occupational category
A broad series of job families characterized by the nature of the functions performed and the extent of academic preparation required. These include the Executive, Scientific and Professional, Administrative and Foreign Service, Technical, Administrative Support and Operational categories.

Not all hiring and staffing activities are made to standard Public Service occupational classifications. Standard occupational classifications are not applicable to Post-Secondary Co-op/Internship Program (CO-OP) recruitment, to Federal Student Work Experience Program (FSWEP) recruitment and to hiring and staffing activities made by departments where Treasury Board is not the employer.

Post-Secondary Co-op/Internship Program (CO-OP)
A program designed to provide post-secondary students with assignments related to their field of study and the opportunity to use their academic knowledge in a work setting.

Post-Secondary Recruitment Program
Post-Secondary Recruitment Program (PSR) appointments reflect appointments made during the fiscal year. The number of PSR appointments is not limited to the PSR campaign for that fiscal year and may include PSR applicants from the previous campaign.

Priority
The right to be appointed before others and without competition. There are three types of statutory priorities under the *Public Service Employment Act* (leave of absence, ministers' staffs and lay-off, in that order) and four regulated priorities under the *Public Service Employment Regulations* (surplus, reinstatement,

spousal relocation and employees who become disabled, in no specific order). The first three types of priorities have a higher rank than the last four.

Data — The data on priorities is obtained from the PSC's Priority Administration System (PAS). This table excludes information for employees who either resigned or retired on the date on which their surplus period commenced. In these cases, there was no entitlement to a priority. PAS is the operational inventory the PSC uses to refer employees with statutory and regulatory priorities to suitable vacancies within departments. The inventory is comprised of employees identified by departments as surplus, as well as other individuals entitled to statutory and regulatory priorities.

Promotion

An appointment of an employee to a position at a higher level (in the same occupational group or subgroup, or in another group or subgroup) for which the maximum rate of pay exceeds that of the former position by an amount equal to or greater than the lowest pay increment of the new position. When the new position has no fixed pay increments, the increase must be at least four percent of the maximum rate of pay of the former position.

Specified period employment (Term employment)

Part-time or full-time employment for a fixed, predetermined duration for which the person is appointed in accordance with Section 25 of the *Public Service Employment Act*. It also includes emergency term employment. See "Emergency term employment".

Staffing activities

Appointment to the Public Service — Appointment of a person from the general public, or an employee from a government agency that is not subject to the *Public Service Employment Act*. See also "Hiring Activities" and "External Recruitment Process".

Staffing Activity within the Public Service — An appointment and/or a deployment included in "Lateral and downward movements" of an employee within or between departments or agencies, which are subject to the *Public Service Employment Act*. See also "Lateral and downward movements".

Rates — Staffing activity rates reflect the number of staffing activities per 100 employees. These are derived by dividing the number of staffing activities in 2001-2002 within each occupational category or geographic location by the employee population within that category or by the employee population within each geographic location as of April 1, 2001.

Student/hiring of students

The *Student Employment Programs Exclusion Approval Order and Regulations*, that took effect on April 9, 1997, excludes students from the operation of the *Public Service Employment Act* with the exception of subsections 16(4) and 17(4) which deal with citizenship. These recruits are no longer considered appointments to the Public Service under the PSEA. For students programs, no occupational group is specified.

Total

Some tables may include unknown values in their total. Therefore, the sum of the values may not add up to the total. Percentages for the totals are calculated on the sum of all of the components; known and unknown.

Unknown

Unknown values are not displayed in some tables, but their values are included in the totals. Percentages for the totals are calculated on the sum of all of the components; known and unknown.

TABLE A: Overall hiring and staffing activities

Number and percentage of hiring and staffing activities *to* and *within* the Public Service by type and tenure
April 1, 2001 to March 31, 2002

Tenure	Hiring activity to the Public Service		Staffing activities *within* the Public Service						Total	
			Promotions		Lateral and downward movements (a)		Acting appointments (b)			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Indeterminate staffing activities	5 046	10.6	19 050	40.2	14 744	31.1	8 569	18.1	47 409	100.0
Specified period staffing activities	16 022	69.4	1 959	8.5	3 261	14.1	1 856	8.0	23 098	100.0
Sub-Total	**21 068**	**29.9**	**21 009**	**29.8**	**18 005**	**25.5**	**10 425**	**14.8**	**70 507**	**100.0**
Casuals (as per PSEA s.21.2)	19 716	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	19 716	100.0
Students (under Employment Exclusion Approval Order)	12 334	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	12 334	100.0
Total	**53 118**	**51.8**	**21 009**	**20.5**	**18 005**	**17.6**	**10 425**	**10.2**	**102 557**	**100.0**

(a) Lateral and downward movements in all tables combine lateral or downward transfers and deployments. As no appointment process is available on the pay system, it is not possible to differentiate between these types of movements.

(b) Excludes acting appointments of four months or less.

TABLE B: Tenure and previous employment status

Number and percentage of hiring and staffing activities *to* and *within* the Public Service by tenure and previous employment status
April 1, 2001 to March 31, 2002

Previous employment status	Tenure after hiring and staffing activities								Total	
	Indeterminate		Specified period		Casual*		Student*			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Indeterminate	34 932	73.7	321	1.4	0	0.0	0	0.0	35 253	34.4
Specified period	7 431	15.7	6 755	29.2	0	0.0	0	0.0	14 186	13.8
Casual	413	0.9	2 224	9.6	0	0.0	0	0.0	2 637	2.6
Other federal agencies	125	0.3	109	0.5	0	0.0	0	0.0	234	0.2
General public	4 212	8.9	13 329	57.7	19 716	100.0	12 334	100.0	49 591	48.4
Student	296	0.6	360	1.6	0	0.0	0	0.0	656	0.6
Total	**47 409**	**100.0**	**23 098**	**100.0**	**19 716**	**100.0**	**12 334**	**100.0**	**102 557**	**100.0**

* Casuals and students do not have a previous employment status as these persons are reported under general public.

TABLE C: Staffing activities by type and employment equity designated groups

Number and percentage of staffing activities by type and employment equity designated group
April 1, 2001 to March 31, 2002

Employment equity designated groups	Appointments to the Public Service			Staffing activities *within* the Public Service									Total	
				Promotions			Lateral and downward movements			Acting appointments (a)				
	External availability (b)			Internal availability			Internal availability			Internal availability				
	No.	%	%	No.	%	%	No.	%	%	No.	%	%	No.	%
Women	9 649	57.0	50.7	12 584	60.4	59.6	10 761	60.5	57.8	6 317	60.7	60.0	39 311	59.6
Members of visible minorities	1 735	10.3	7.2	1 600	7.7	7.4	1 454	8.2	6.8	658	6.3	6.7	5 447	8.3
Persons with disabilities	488	2.9	5.2	1 009	4.8	5.8	877	4.9	5.6	460	4.4	5.9	2 834	4.3
Aboriginal peoples	784	4.6	2.0	862	4.1	4.0	834	4.7	4.0	435	4.2	4.0	2 915	4.4
Total (c)	**16 919**	**100.0**		**20 829**	**100.0**		**17 798**	**100.0**		**10 400**	**100.0**		**65 946**	**100.0**

(a) Excludes acting appointments of four months or less.

(b) Availability estimates are based on Statistics Canada Labour Market Availability data adjusted to reflect the positions staffed during the fiscal year *within* the Public Service. As a consequence, these numbers will not match those published elsewhere by Treasury Board Secretariat (TBS) which are adjusted to reflect the total population in the Public Service as of the end of the fiscal year. See Definitions and notes on Employment equity data for availability details.

(c) The counts for employment equity designated groups exclude specified period staffing activities of less than three months and appointments *to* and staffing activities *within* separate employers as TBS does not collect self-identification information on these populations. The sum of employment equity designated groups does not equal the total as a person may be in more than one group and men are included in the total. Consequently, the totals do not match other tables.

TABLE A: Overall hiring and staffing activities

Number and percentage of hiring and staffing activities *to* and *within* the Public Service by type and tenure
April 1, 2001 to March 31, 2002

Tenure	Hiring activity *to* the Public Service		Staffing activities *within* the Public Service						Total	
			Promotions		Lateral and downward movements (a)		Acting appointments (b)			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Indeterminate staffing activities	5 046	10.6	19 050	40.2	14 744	31.1	8 569	18.1	47 409	100.0
Specified period staffing activities	16 022	69.4	1 959	8.5	3 261	14.1	1 856	8.0	23 098	100.0
Sub-Total	**21 068**	**29.9**	**21 009**	**29.8**	**18 005**	**25.5**	**10 425**	**14.8**	**70 507**	**100.0**
Casuals (as per PSEA s.21.2)	19 716	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	19 716	100.0
Students (under Employment Exclusion Approval Order)	12 334	100.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	12 334	100.0
Total	**53 118**	**51.8**	**21 009**	**20.5**	**18 005**	**17.6**	**10 425**	**10.2**	**102 557**	**100.0**

(a) Lateral and downward movements in all tables combine lateral or downward transfers and deployments. As no appointment process is available on the pay system, it is not possible to differentiate between these types of movements.

(b) Excludes acting appointments of four months or less.

TABLE B: Tenure and previous employment status

Number and percentage of hiring and staffing activities *to* and *within* the Public Service by tenure and previous employment status
April 1, 2001 to March 31, 2002

Previous employment status	Tenure after hiring and staffing activities								Total	
	Indeterminate		Specified period		Casual*		Student*			
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Indeterminate	34 932	73.7	321	1.4	0	0.0	0	0.0	35 253	34.4
Specified period	7 431	15.7	6 755	29.2	0	0.0	0	0.0	14 186	13.8
Casual	413	0.9	2 224	9.6	0	0.0	0	0.0	2 637	2.6
Other federal agencies	125	0.3	109	0.5	0	0.0	0	0.0	234	0.2
General public	4 212	8.9	13 329	57.7	19 716	100.0	12 334	100.0	49 591	48.4
Student	296	0.6	360	1.6	0	0.0	0	0.0	656	0.6
Total	**47 409**	**100.0**	**23 098**	**100.0**	**19 716**	**100.0**	**12 334**	**100.0**	**102 557**	**100.0**

* Casuals and students do not have a previous employment status as these persons are reported under general public.

TABLE C: Staffing activities by type and employment equity designated groups

Number and percentage of staffing activities by type and employment equity designated group
April 1, 2001 to March 31, 2002

Employment equity designated groups	Appointments *to* the Public Service			Staffing activities *within* the Public Service									Total	
				Promotions			Lateral and downward movements			Acting appointments (a)				
	External availability (b)			Internal availability			Internal availability			Internal availability				
	No.	%	%	No.	%	%	No.	%	%	No.	%	%	No.	%
Women	9 649	57.0	50.7	12 584	60.4	59.6	10 761	60.5	57.8	6 317	60.7	60.0	39 311	59.6
Members of visible minorities	1 735	10.3	7.2	1 600	7.7	7.4	1 454	8.2	6.8	658	6.3	6.7	5 447	8.3
Persons with disabilities	488	2.9	5.2	1 009	4.8	5.8	877	4.9	5.6	460	4.4	5.9	2 834	4.3
Aboriginal peoples	784	4.6	2.0	862	4.1	4.0	834	4.7	4.0	435	4.2	4.0	2 915	4.4
Total (c)	**16 919**	**100.0**		**20 829**	**100.0**		**17 798**	**100.0**		**10 400**	**100.0**		**65 946**	**100.0**

(a) Excludes acting appointments of four months or less.

(b) Availability estimates are based on Statistics Canada Labour Market Availability data adjusted to reflect the positions staffed during the fiscal year *within* the Public Service. As a consequence, these numbers will not match those published elsewhere by Treasury Board Secretariat (TBS) which are adjusted to reflect the total population in the Public Service as of the end of the fiscal year. See Definitions and notes on Employment equity data for availability details.

(c) The counts for employment equity designated groups exclude specified period staffing activities of less than three months and appointments *to* and staffing activities *within* separate employers as TBS does not collect self-identification information on these populations. The sum of employment equity designated groups does not equal the total as a person may be in more than one group and men are included in the total. Consequently, the totals do not match other tables.

TABLE D: Staffing activities by type and official languages

Number and percentage of staffing activities by type, language group and language requirements of position
April 1, 2001 to March 31, 2002

Language requirements of position	Appointments *to* the Public Service					Staffing activities *within* the Public Service (a)					Total (b)				
	Anglophones		Francophones		Total	Anglophones		Francophones		Total	Anglophones		Francophones		Total
	No.	%	No.	%	No.	No.	%	No.	%	No.	No.	%	No.	%	No.
Bilingual imperative	1 333	32.5	2 774	67.5	4 113	5 794	33.7	11 422	66.3	17 233	71 217	33.4	14 196	66.6	21 346
Bilingual non-imperative															
– Met	247	57.2	185	42.8	436	2 171	52.8	1 938	47.2	4 114	2 418	53.2	2 123	46.8	4 550
– Must meet	49	87.5	7	12.5	56	505	92.7	40	7.3	545	554	92.2	47	7.8	601
– Not required to meet	1	50.0	1	50.0	2	86	71.7	34	28.3	120	87	71.3	35	28.7	122
English essential	10 510	95.7	476	4.3	11 129	21 295	95.8	924	4.2	22 332	31 805	95.8	1 400	4.2	33 451
French essential	47	2.9	1 556	97.1	1 606	53	2.8	1 829	97.2	1 883	100	2.9	3 385	97.1	3 489
English or French essential	1 907	62.7	1 133	37.3	3 042	1 923	70.5	805	29.5	2 728	3 830	66.4	1 938	33.6	5 770
Total (c)	**14 440**	**69.5**	**6 330**	**30.5**	**21 068**	**32 075**	**65.1**	**17 221**	**34.9**	**49 439**	**46 515**	**66.4**	**23 551**	**33.6**	**70 507**

(a) Excludes acting appointments of four months or less.

(b) See First Official Languages in Definitions and notes.

(c) See Unknown in Definitions and notes.

TABLE E: Investigations

Number of complaints received, cases opened (with basis for complaints) and cases closed (with outcomes)

Period	Complaints received	Opened cases				Closed cases				
		Total	Reverse order of merit	Harassment	PSEA and other	Total	Founded	Unfounded	Resolved	Other
2000-2001	501	167	1	42	124	233	45	89	54	45
2001-2002	435	168	0	15	153	190	21	80	69	20

Of the complaints received, 39% were accepted for investigation in 2001-2002 compared to 33% in 2000-2001. As well, in 2001-2002, 11% of completed cases were declared founded compared to 19% in 2000-2001; 47% were either resolved or withdrawn compared to 42% in 2000-2001.

TABLE F: Appeals

(a) Number of selection processes appealed and closed, with number and percentage of those allowed

Period	Appealed	Closed	Allowed	
			Number	%
2000-2001	1 343	845	79	9.3
2001-2002	1 432	1 148	75	6.5

In 2001-2002, approximately 6.5% of completed appeals against selection processes were allowed.

(b) Number of decisions rendered, average disposal time, with number and percentage of those disposed within standard

Period	Number of decisions	Average disposal time	Within standard	
			Number	%
2000-2001	428	10.2	299	70
2001-2002	477	12.6	334	70

In 2001-2002, 70% of decisions were rendered within the service standard of 14 days. However, the average disposal time for all decisions is 12.6 days which is lower than standard. In 2001-2002, 10% more decisions were rendered than in 2000-2001 and 13% less than in 1999-2000 (550 decisions rendered).

(c) Number of appeals lodged and disposed of (with outcomes)

Period	Appeals lodged (opened)	Appeals disposed (closed)	Allowed	Dismissed	Withdrawn		No right of appeal
					Number	%	
2000-2001	3 057	1 636	143	157	1 092	66.7	[illegible]
2001-2002	2 727	2 241	186	307	1 592	71.0	[illegible]

In 2001-2002, 8% of disposed appeals were allowed, 14% were dismissed, in 7% of appeals disposed appellants had no right of appeal; and approximately 71% of appeals disposed were withdrawn.

TABLE G: Deployments

Number of complainants, number of deployments complained against and number of cases (with outcomes)

Period	Complaints	Deployments complained against	Closed	Founded	Unfounded	No jurisdiction	Withdrawn	Decisions
2000-2001	50	23	26	1	3	12	10	[illegible]
2001-2002	35	27	27	1	10	7	9	[illegible]

In 2001-2002, 4% of completed deployment investigations were founded, 37% were unfounded and 59% were either withdrawn or the Commission had no jurisdiction to investigate.

TABLE D: Staffing activities by type and official languages

Number and percentage of staffing activities by type, language group and language requirements of position
April 1, 2001 to March 31, 2002

Language requirements of position	Appointments to the Public Service					Staffing activities *within* the Public Service (a)					Total (b)				
	Anglophones		Francophones		Total	Anglophones		Francophones		Total	Anglophones		Francophones		Total
	No.	%	No.	%	No.	No.	%	No.	%	No.	No.	%	No.	%	No.
Bilingual imperative	1 333	32.5	2 774	67.5	4 113	5 794	33.7	11 422	66.3	17 233	71 217	33.4	14 196	66.6	21 346
Bilingual non-imperative															
– Met	247	57.2	185	42.8	436	2 171	52.8	1 938	47.2	4 114	2 418	53.2	2 123	46.8	4 550
– Must meet	49	87.5	7	12.5	56	505	92.7	40	7.3	545	554	92.2	47	7.8	601
– Not required to meet	1	50.0	1	50.0	2	86	71.7	34	28.3	120	87	71.3	35	28.7	122
English essential	10 510	95.7	476	4.3	11 129	21 295	95.8	924	4.2	22 332	31 805	95.8	1 400	4.2	33 451
French essential	47	2.9	1 556	97.1	1 606	53	2.8	1 829	97.2	1 883	100	2.9	3 385	97.1	3 489
English or French essential	1 907	62.7	1 133	37.3	3 042	1 923	70.5	805	29.5	2 728	3 830	66.4	1 938	33.6	5 770
Total (c)	**14 440**	**69.5**	**6 330**	**30.5**	**21 068**	**32 075**	**65.1**	**17 221**	**34.9**	**49 439**	**46 515**	**66.4**	**23 551**	**33.6**	**70 507**

(a) Excludes acting appointments of four months or less.

(b) See First Official Languages in Definitions and notes.

(c) See Unknown in Definitions and notes.

TABLE E: Investigations

Number of complaints received, cases opened (with basis for complaints) and cases closed (with outcomes)

Period	Complaints received	Opened cases				Closed cases				
		Total	Reverse order of merit	Harassment	PSEA and other	Total	Founded	Unfounded	Resolved	Other
2000-2001	501	167	1	42	124	233	45	89	54	45
2001-2002	435	168	0	15	153	190	21	80	69	20

Of the complaints received, 39% were accepted for investigation in 2001-2002 compared to 33% in 2000-2001. As well, in 2001-2002, 11% of completed cases were declared founded compared to 19% in 2000-2001; 47% were either resolved or withdrawn compared to 42% in 2000-2001.

TABLE F: Appeals

(a) Number of selection processes appealed and closed, with number and percentage of those allowed

Period	Appealed	Closed	Allowed	
			Number	%
2000-2001	1 343	845	79	9.3
2001-2002	1 432	1 148	75	6.5

In 2001-2002, approximately 6.5% of completed appeals against selection processes were allowed.

(b) Number of decisions rendered, average disposal time, with number and percentage of those disposed within standard

Period	Number of decisions	Average disposal time	Within standard	
			Number	%
2000-2001	428	10.2	299	70
2001-2002	477	12.6	334	70

In 2001-2002, 70% of decisions were rendered within the service standard of 14 days. However, the average disposal time for all decisions is 12.6 days which is lower than standard. In 2001-2002, 10% more decisions were rendered than in 2000-2001 and 13% less than in 1999-2000 (550 decisions rendered).

(c) Number of appeals lodged and disposed of (with outcomes)

Period	Appeals lodged (opened)	Appeals disposed (closed)	Allowed	Dismissed	Withdrawn		No right of appeal
					Number	%	
2000-2001	3 057	1 636	143	157	1 092	66.7	244
2001-2002	2 727	2 241	186	307	1 592	71.0	156

In 2001-2002, 8% of disposed appeals were allowed, 14% were dismissed, in 7% of appeals disposed, appellants had no right of appeal; and approximately 71% of appeals disposed were withdrawn.

TABLE G: Deployments

Number of complainants, number of deployments complained against and number of cases (with outcomes)

Period	Complaints	Deployments complained against	Closed	Founded	Unfounded	No jurisdiction	Withdrawn	Decisions
2000-2001	50	23	26	1	3	12	10	17
2001-2002	35	27	27	1	10	7	9	11

In 2001-2002, 4% of completed deployment investigations were founded, 37% were unfounded and 59% were either withdrawn or the Commission had no jurisdiction to investigate.

Staffing Delegation and Accountability Agreements

Signed by the Deputy/Agency Heads and Completed in 2001-2002

Canada Industrial Relations Board

Canadian Centre for Management Development

Canadian Environmental Assessment Agency

Canadian Heritage

Canadian Human Rights Commission

Canadian International Trade Tribunal

Canadian Radio-television and Telecommunications Commission

Canadian Transportation Accident Investigation and Safety Board

Civil Aviation Tribunal

Commission for Public Complaints Against the RCMP

Correctional Investigator Canada

Correctional Service of Canada

Department of Finance Canada

Department of Foreign Affairs and International Trade

Federal Court of Canada

Immigration and Refugee Board of Canada

Indian Oil and Gas Canada

NAFTA Secretariat, Canadian Section

National Archives of Canada

National Energy Board

National Farm Products Council

National Library of Canada

National Parole Board

Office of Indian Residential Schools Resolution of Canada

Office of the Chief Electoral Officer

Office of the Commissioner of Official Languages

Office of the Coordinator Status of Women Canada

Office of the Information Commissioner of Canada

Office of the Privacy Commissioner

Privy Council Office

Public Service Staff Relations Board

Public Works and Government Services Canada

Royal Canadian Mounted Police External Review Committee

Treasury Board of Canada Secretariat

Veterans Affairs Canada

Delegation for Employment Equity Programs

DEPARTMENT/AGENCY	AUTHORITY DELEGATED
Canadian Heritage	**New Employment Equity Program for members of visible minorities. The Program allows for appointments from inside the Public Service, at the PM-5 and PM-6 levels.**
Department of Justice Canada	New Employment Equity Program for Aboriginal peoples, persons with disabilities and members of visible minorities, including appointments from within and outside the Public Service, all groups and levels, with and without competition. Recruitment authority retained by the PSC.
Fisheries and Oceans Canada	**New Employment Equity Program for Aboriginal peoples, persons with disabilities and members of visible minorities.**
Fisheries and Oceans Canada — Aquaculture Program	New Employment Equity Program for Aboriginal peoples, persons with disabilities and members of visible minorities, including appointments with and without competition, within and from outside the Public Service as well as recruitment authority up to the Executive Group.
Health Canada	**Employment Equity Program extended up to September 2002.**
Human Resources Development Canada	Employment Equity Program expanded to include recruitment and appointments of all designated groups within all job categories and levels up to the Executive Group.
National Defence	**Amendment to the Employment Equity Program for disabled or injured members of the Canadian Forces. To clarify the eligibility clause and to expand the eligibility criteria.** **New Employment Equity Program for Aboriginal peoples, persons with disabilities and members of visible minorities. The Program allows for appointments with and without competition, within and from outside the Public Service as well as recruitment authority to recruit up to the Executive Group.**
Natural Resources Canada	Employment Equity Program expanded to include Aboriginal peoples, persons with disabilities, members of visible minorities and women. All occupational groups, from within and outside the Public Service, with and without competition. The Public Service Commission retains its authority for the Executive Group.

Delegation for Employment Equity Programs

DEPARTMENT/AGENCY	AUTHORITY DELEGATED
Canadian Heritage	**New Employment Equity Program for members of visible minorities. The Program allows for appointments from inside the Public Service, at the PM-5 and PM-6 levels.**
Department of Justice Canada	New Employment Equity Program for Aboriginal peoples, persons with disabilities and members of visible minorities, including appointments from within and outside the Public Service, all groups and levels, with and without competition. Recruitment authority retained by the PSC.
Fisheries and Oceans Canada	**New Employment Equity Program for Aboriginal peoples, persons with disabilities and members of visible minorities.**
Fisheries and Oceans Canada — Aquaculture Program	New Employment Equity Program for Aboriginal peoples, persons with disabilities and members of visible minorities, including appointments with and without competition, within and from outside the Public Service as well as recruitment authority up to the Executive Group.
Health Canada	**Employment Equity Program extended up to September 2002.**
Human Resources Development Canada	Employment Equity Program expanded to include recruitment and appointments of all designated groups within all job categories and levels up to the Executive Group.
National Defence	**Amendment to the Employment Equity Program for disabled or injured members of the Canadian Forces. To clarify the eligibility clause and to expand the eligibility criteria.**
	New Employment Equity Program for Aboriginal peoples, persons with disabilities and members of visible minorities. The Program allows for appointments with and without competition, within and from outside the Public Service as well as recruitment authority to recruit up to the Executive Group.
Natural Resources Canada	Employment Equity Program expanded to include Aboriginal peoples, persons with disabilities, members of visible minorities and women. All occupational groups, from within and outside the Public Service, with and without competition. The Public Service Commission retains its authority for the Executive Group.

Delegation for Recruitment

DEPARTMENT/AGENCY	AUTHORITY DELEGATED
Department of Finance Canada	Authority to recruit economists at the ES-2, ES-3, and ES-4 levels. Two-year pilot project to end on August 31, 2003.
Privy Council Office	Authority to recruit Policy Analysts at the ES-4, ES-5, and ES-6 levels and equivalent groups and levels. Two-year pilot project to end on October 30, 2003.
Transport Canada	Recruitment authority expanded to include all levels of TIs (Technical Inspectors) and ELs (Electronics) across Canada.

Delegation for Recruitment

DEPARTMENT/AGENCY	AUTHORITY DELEGATED
Department of Finance Canada	Authority to recruit economists at the ES-2, ES-3, and ES-4 levels. Two-year pilot project to end on August 31, 2003.
Privy Council Office	Authority to recruit Policy Analysts at the ES-4, ES-5, and ES-6 levels and equivalent groups and levels. Two-year pilot project to end on October 30, 2003.
Transport Canada	Recruitment authority expanded to include all levels of TIs (Technical Inspectors) and ELs (Electronics) across Canada.

Exclusion Approval Order to Certain Persons and to a Certain Position in Human Resources Development (P.C. 2001-1503, August 28, 2001)

This Exclusion Approval Order has been made in order to implement decisions rendered by a Human Rights Tribunal and the Federal Court of Canada Trial Division, which ruled that this employee was discriminated against based on disability. As part of the remedies, they ordered that she be appointed on an indeterminate basis to a level 1 position in the Executive Group in Human Resources Development Canada.

The Order facilitates the appointment on an indeterminate basis of this employee by excluding her appointment from the operation of section 10 of the *Public Service Employment Act* related to merit, subsection 21(1.1) of the same Act related to appeals, subsections 29(3), 30(1) and (2), and 39(3) and (4) and from the operation of any regulations made under paragraph 35(2)(*a*) of the said Act respecting priority entitlements for appointment.

Exclusion Approval Order for the Appointment of One Employee to a Position at the Correctional Service of Canada (P.C. 2001-1810, October 4, 2001)

This Exclusion Approval Order has been made in order to give effect to the settlement reached out of court by Brent Whetung and the Government of Canada.

Mr. Whetung launched a lawsuit against the Queen in right of Canada on February 8, 1999. He claimed that he was discriminated against by the department in that they treated him in an adverse differential manner and failed to provide him with a harassment-free work place on the grounds of his national or ethnic origin, contrary to sections 7 and 14 of the *Canadian Human Rights Act*.

Extensive negotiations were carried out subsequent to a Canadian Human Rights Commission investigation and they resulted in a fair and equitable treatment for all parties. Among other things, the agreement stipulates that Brent Whetung be appointed to Aboriginal Program Officer position at the AS-5 level at Correctional Services of Canada. The settlement is in the public interest in that it puts an end to long and expensive proceedings and it provides stability in the work environment.

The Order facilitates the appointment on an indeterminate basis of this employee by excluding his appointment from the operation of section 10 of the *Public Service Employment Act* related to merit, subsection 21(1.1) of the same Act related to appeals, subsections 29(3), 30(1) and (2), and 39(3) and (4) and from the operation of any regulations made under paragraph 35(2)(*a*) of the said Act respecting priority entitlements for appointment.

Exclusion Approval Order for the Appointment of One Employee to positions in the Canadian International Development Agency (P.C. 2001-2030, November 1, 2001)

This Exclusion Approval Order has been made in order to give effect to a settlement reached out of court by Mr. Ranjit Perera and the Queen in right of Canada.

Mssr. Perera, Fred Bloch and Frank Boahene launched a lawsuit against the Queen in right of Canada in 1992. They were claiming that they were systemically and personally subject to discrimination on the basis of their race, national or ethnic origin and colour, contrary to section 15 of the *Canadian Charter of Rights and Freedoms*. A settlement was reached with Mssr. Bloch and Boahene in 1998.

Among other things, the recent agreement between Mr. Perera and the Queen in right of Canada stipulates that he be appointed to a level 7 position in the Economics, Sociology and Statistics Group and, for a specified period of time, to a level 2 position in the Executive Group at the Canadian International Development Agency (CIDA). CIDA believes that Mr. Perera is qualified for the positions to which he will be appointed. The settlement is in the public interest in that it puts an end to the judicial proceedings.

Under the circumstances, it is not practicable nor in the best interests of the Public Service to apply certain provisions of the *Public Service Employment Act*. The Order facilitates the appointments by excluding them from the operation of section 10 of that Act related to merit, subsection 21(1.1) of the same Act related to appeals, subsections 29(3), 30(1) and (2), and 39(3) and (4), and from the operation of any regulations made under paragraph 35(2)(*a*) of the said Act respecting priority entitlements for appointment.

Order Repealing Order in Council P.C. 1996-1243 of August 7, 1996, as Amended by Order in Council P.C. 2001-1578 of August 28, 2001 (P.C. 2001-2285, December 13, 2001)

The Government of Canada has recently established Communication Canada, under the responsibility of the Minister of Public Works and Government Services. As the Canada Information Office ceased to exist and its functions are now carried out by Communication Canada, Order in Council P.C. 1996-1243 of August 7, 1996 concerning the Canada Information Office is no longer needed and has been repealed.

Exclusion Approval Order for the Appointment of One Employee to a position at the Department of Foreign Affairs and International Trade (P.C. 2001-2291, December 13, 2001)

Mr. Jocelyn Côté was appointed Director, Infrastructure Technology, with Foreign Affairs and International Trade in February 2001, following an omnibus competition held by the Public Service Commission (PSC) for the Information Management/Information Technology community. An appeal was lodged and upheld for this competition and Mr. Côté's appointment was revoked as of November 12, 2001.

Meanwhile, a second omnibus competition for the same community was held by the PSC with a closing date of June 29, 2001. Mr. Côté missed the chance to apply to this competition, since he was already at the group and level of the posted omnibus competition, i.e., EX-2.

Given these circumstances, the Order facilitates Mr. Côté's appointment to the position of Director, Infrastructure Technology (EX-2), Foreign Affairs and International Trade, after having been evaluated and found qualified against the statement of qualifications established for the most recent omnibus competition held for the Information Management/Information Technology community.

The Order facilitates the appointment on an indeterminate basis of this employee by excluding his appointment from the operation of section 10 of the *Public Service Employment Act* related to merit, subsection 21(1.1) of the same Act related to appeals, subsections 29(3), 30(1) and (2), and 39(3) and (4) and from the operation of any regulations made under paragraph 35(2)(*a*) of the said Act respecting priority entitlements for appointment.

Exclusion Approval Order for the Appointment of One Employee to a position at Public Works and Government Services Canada (P.C. 2001-2292, December 13, 2001)

Ms. Christina Hastings was appointed Director, Application Support (EX-2), Public Works and Government Services Canada in January 2001, following an omnibus competition held by the Public Service Commission (PSC) for the Information Management/Information Technology community. An appeal was lodged and upheld for this competition and Ms. Hastings' appointment was revoked as of November 12, 2001.

Meanwhile, a second omnibus competition for the same community was held by the PSC with a closing date of June 29, 2001. Ms. Hastings missed the chance to apply to this competition, since she was already at the group and level of the posted omnibus competition, that of EX-2.

Given these circumstances, the Order facilitates Ms. Hastings' appointment to the position of Director, Application Support (EX-2), Public Works and Government Services Canada, after having been evaluated and found qualified against the statement of qualifications established for the most recent omnibus competition held for the Information Management/Information Technology community.

The Order facilitates the appointment on an indeterminate basis of this employee by excluding her appointment from the operation of section 10 of the *Public Service Employment Act* related to merit, subsection 21(1.1) of the same Act related to appeals, subsections 29(3), 30(1) and (2), and 39(3) and (4) and from the operation of any regulations made under paragraph 35(2)(*a*) of the said Act respecting priority entitlements for appointment.

Exclusion Approval Order for the Appointment of One Employee to a position at the Treasury Board Secretariat (P.C. 2001-2293, December 13, 2001)

Ms. Brenda McKelvey was appointed Director, Shared Systems (EX-2), with the Treasury Board Secretariat in February 2001, following an omnibus competition held by the Public Service Commission (PSC) for the Information Management/Information Technology community. An appeal was lodged and upheld for this competition and Ms. McKelvey's appointment was revoked as of November 12, 2001.

Meanwhile, a second omnibus competition for the same community was held by the PSC with a closing date of June 29, 2001. Ms. McKelvey missed the chance to apply to this competition, since she was already at the group and level of the posted omnibus competition, that of EX-2.

Given these circumstances, the Order facilitates Ms. McKelvey's appointment to the position of Director, Shared Systems (EX-2), with the Treasury Board Secretariat, after having been evaluated and found qualified against the statement of qualifications established for the most recent omnibus competition held for the Information Management/Information Technology community.

The Order facilitates the appointment on an indeterminate basis of this employee by excluding her appointment from the operation of section 10 of the *Public Service Employment Act* related to merit, subsection 21(1.1) of the same Act related to appeals, subsections 29(3), 30(1) and (2), and 39(3) and (4) and from the operation of any regulations made under paragraph 35(2)(*a*) of the said Act respecting priority entitlements for appointment.

D. Personal Exclusions

From April 1, 2001 to March 31, 2002, in addition to the general exclusions, fifteen persons were excluded from the application of the *Public Service Employment Act* when appointed to Public Service positions for a period specified in the exclusion approval orders, or to hold office "during pleasure" that is, the appointment may be revoked at any time by the Governor in Council.

ORDER IN COUNCIL NUMBER	DURATION	NAME	TITLE
P.C. 2001-531 2001.04.02	during pleasure effective April 9, 2001	Michael Nurse	Associate Deputy Minister of Public Works and Government Services
P.C. 2001-533 2001.04.02	during pleasure effective April 9, 2001	Louis Ranger	Associate Deputy Minister of Transport
P.C. 2001-618 2001.04.17	during pleasure effective June 1, 2001	Pierre Reid	Associate Deputy Minister of Industry
P.C. 2001-924 2001.05.28	during pleasure effective June 11, 2001	James Lahey	Associate Secretary to the Treasury Board
P.C. 2001-929 2001.05.28	during pleasure effective June 11, 2001	Ruth Dantzer	Associate Deputy Minister of Fisheries and Oceans
P.C. 2001-927 2001.05.28	during pleasure effective June 11, 2001	John E. (Jack) Stagg	Special Advisor to the Deputy Prime Minister
P.C. 2001-922 2001.05.28	during pleasure effective June 11, 2001	Guy McKenzie	Executive Director of the Canada Information Office
P.C. 2001-1002 2001.06.04	during pleasure effective June 11, 2001	John E. (Jack) Stagg	Executive Director and Deputy Head, Office of Indian Residential Schools Resolution of Canada, concurrent with his appointment as Special Advisor to the Deputy Prime Minister
P.C. 2001-1427 2001.08.13	during pleasure effective September 4, 2001	J. Michael Horgan	Senior Associate Deputy Minister of Finance
P.C. 2001-1430 2001.08.13	during pleasure effective September 4, 2001	Marie Fortier	Associate Deputy Minister of Indian Affairs and Northern Development
P.C. 2001-1432 2001.08.13	during pleasure effective September 4, 2001	Munir Sheikh	Associate Deputy Minister of Health

c2

ORDER IN COUNCIL NUMBER	DURATION	NAME	TITLE
P.C. 2001-1601 2001.08.31	during pleasure effective September 1, 2001	Guy McKenzie	Executive Director of Communication Canada
P.C. 2001-2057 2001.11.06	**during pleasure effective November 30, 2001**	**Edward W. Keyserlingk**	**Public Service Integrity Officer**
P.C. 2002-77 2002.01.29	during pleasure effective March 1, 2002	Dan Goodleaf	Special Advisor to the Deputy Minister of Indian Affairs and Northern Development
P.C. 2002-207 2002.02.20	**during pleasure effective February 20, 2002**	**André Juneau**	**Deputy Head of the Office of Infrastructure and Crown Corporations of Canada, concurrent with his appointment as Deputy Secretary to the Cabinet (Operations), Privy Council Office**

D. Personal Exclusions

From April 1, 2001 to March 31, 2002, in addition to the general exclusions, fifteen persons were excluded from the application of the *Public Service Employment Act* when appointed to Public Service positions for a period specified in the exclusion approval orders, or to hold office "during pleasure" that is, the appointment may be revoked at any time by the Governor in Council.

ORDER IN COUNCIL NUMBER	DURATION	NAME	TITLE
P.C. 2001-531 2001.04.02	during pleasure effective April 9, 2001	Michael Nurse	Associate Deputy Minister of Public Works and Government Services
P.C. 2001-533 2001.04.02	during pleasure effective April 9, 2001	Louis Ranger	Associate Deputy Minister of Transport
P.C. 2001-618 2001.04.17	during pleasure effective June 1, 2001	Pierre Reid	Associate Deputy Minister of Industry
P.C. 2001-924 2001.05.28	during pleasure effective June 11, 2001	James Lahey	Associate Secretary to the Treasury Board
P.C. 2001-929 2001.05.28	during pleasure effective June 11, 2001	Ruth Dantzer	Associate Deputy Minister of Fisheries and Oceans
P.C. 2001-927 2001.05.28	during pleasure effective June 11, 2001	John E. (Jack) Stagg	Special Advisor to the Deputy Prime Minister
P.C. 2001-922 2001.05.28	during pleasure effective June 11, 2001	Guy McKenzie	Executive Director of the Canada Information Office
P.C. 2001-1002 2001.06.04	during pleasure effective June 11, 2001	John E. (Jack) Stagg	Executive Director and Deputy Head, Office of Indian Residential Schools Resolution of Canada, concurrent with his appointment as Special Advisor to the Deputy Prime Minister
P.C. 2001-1427 2001.08.13	during pleasure effective September 4, 2001	J. Michael Horgan	Senior Associate Deputy Minister of Finance
P.C. 2001-1430 2001.08.13	during pleasure effective September 4, 2001	Marie Fortier	Associate Deputy Minister of Indian Affairs and Northern Development
P.C. 2001-1432 2001.08.13	during pleasure effective September 4, 2001	Munir Sheikh	Associate Deputy Minister of Health

ORDER IN COUNCIL NUMBER	DURATION	NAME	TITLE
P.C. 2001-1601 2001.08.31	during pleasure effective September 1, 2001	Guy McKenzie	Executive Director of Communication Canada
P.C. 2001-2057 2001.11.06	during pleasure effective November 30, 2001	Edward W. Keyserlingk	Public Service Integrity Officer
P.C. 2002-77 2002.01.29	during pleasure effective March 1, 2002	Dan Goodleaf	Special Advisor to the Deputy Minister of Indian Affairs and Northern Development
P.C. 2002-207 2002.02.20	during pleasure effective February 20, 2002	André Juneau	Deputy Head of the Office of Infrastructure and Crown Corporations of Canada, concurrent with his appointment as Deputy Secretary to the Cabinet (Operations), Privy Council Office

I. Requests for Leave of Absence Pursuant to Subsection 33(3) of the *Public Service Employment Act*

A public servant who seeks to be nominated as a candidate and be a candidate in a federal, provincial or territorial election must, under subsection 33(3) of the *Public Service Employment Act*, apply to the Commission for a leave of absence without pay. The Commission may grant the leave if it is convinced that the employee's usefulness in the position he or she occupies — and to which the employee will return if unsuccessful in securing nomination or in being elected — would not be impaired as a result of having been a candidate for election.

For the period April 1, 2001 to March 31, 2002, the Commission received one request for leave from a federal public servant who was seeking to be candidate in the 2001 provincial election in British-Columbia. The request for leave was granted by the Commission.

All PSC offices provide services in both official languages.

Internet

Web site: http://www.psc-cfp.gc.ca

E-mail: info-com@psc-cfp.gc.ca

Headquarters

L'Esplanade Laurier, West Tower
300 Laurier Avenue West
Ottawa, Ontario K1A 0M7

Information: (613) 992-9562
Facsimile: (613) 992-9352

Regional and District Offices

Atlantic

Regional Office
1505 Barrington Street, 17th Floor South
P.O. Box 1664, CRO
Halifax, Nova Scotia B3J 3V3

Information: (902) 426-2171
Facsimile: (902) 426-7277

District Offices
1505 Barrington Street, 17th Floor North
P.O. Box 1664, CRO
Halifax, Nova Scotia B3J 3V3

Information: (902)426-4698/1-800-645-5605
Facsimile: (902) 426-0507
TTY: (902) 426-6246

777 Main Street, 7th Floor
Moncton, New Brunswick E1C 1E9

Information: (506) 851-6620/1-800-645-5605
Facsimile: (506) 851-6618
TTY: (506) 851-6624

10 Fort William Road, 1st Floor
St. John's, Newfoundland and Labrador A1C 1K4

Information: (709) 772-0458/1-800-645-5605
Facsimile: (709) 772-4316
TTY: (709) 772-4317

119 Kent Street, Suite 420
Charlottetown, Prince Edward Island C1A 1N3

Information: (902) 566-7030/1-800-645-5605
Facsimile: (902) 566-7036
TTY: (902) 566-7039

Quebec

Regional Office and Montreal District
200 René-Lévesque Boulevard West
East Tower, 8th Floor
Montréal, Quebec H2Z 1X4

Information: 1-800-645-5605
Facsimile: (514) 496-2404
TTY: 1-800-532-9397

District Office
Champlain Harbour Station
901 Cap Diamant, 3rd Floor
Québec, Quebec G1K 4K1

Information: 1-800-645-5605
Facsimile: (418) 648-4575
TTY: 1-800-532-9397

National Capital and Eastern Ontario

Regional Office
66 Slater Street, 3rd Floor
Ottawa, Ontario K1A 0M7

Information: 1-800-645-5605
Facsimile: (613) 996-8048
TTY: 1-800-532-9397

Central and Southern Ontario

Regional Office
1 Front Street West, 6th Floor
Toronto, Ontario M5J 2X5

Information: (416) 973-3131/1-800-387-0776
InfoTel: 1-800-645-5606
TTY: (416) 973-2269
Facsimile: (416) 973-1883
E-mail: psctor@psc-cfp.gc.ca
Web site: http://jobs.gc.ca/toronto/

Central Prairies

Regional Office
320 Donald Street, 1st Floor
Winnipeg, Manitoba R3B 2H3

Information: (204) 984-4636/1-800-645-5606
Facsimile: (204) 983-3766
TTY: (204) 983-6066

District Offices
320 Donald Street, 1st Floor
Winnipeg, Manitoba R3B 2H3

Information: (204) 983-2486/1-800-645-5605
Facsimile: (204) 983-8188
TTY: (204) 983-6066

2220 12th Avenue, Room 400
Regina, Saskatchewan S4P 0M8

Information: (306) 780-5720/1-800-645-5605
Facsimile: (306) 780-5723
TTY: (306) 780-6719

Western and Northern Region

Regional Office
9700 Jasper Avenue, Room 830
Edmonton, Alberta T5J 4G3

Information: (780) 495-6134/1-800-645-5605
Facsimile: (780) 495-3145
TTY: 1-800-532-9397

District Offices
Harry Hays Building
220, 4th Avenue S.E., Room 830
Calgary, Alberta T2G 4X3

Information: (403) 292-5412/1-800-645-5605
Facsimile: (403) 292-5435

757 West Hastings Street, Suite 210
Vancouver, British Columbia V6C 3M2

Information: (604) 666-7026/1-800-645-5605
Facsimile: (604) 666-6808
TTY: 1-800-532-9397

1230 Government Street, Suite 539
Victoria, British Columbia V8W 3M4

Information: (250) 363-0588/1-800-645-5605
Facsimile: (250) 363-0558
TTY: (250) 363-0564/1-800-532-9397

300 Main Street, Suite 400
Whitehorse, Yukon Y1A 2B5

Information: (867) 667-3900/1-800-645-5605
Facsimile: (867) 668-5033
TTY: 1-800-532-9397

4914 50th Street
P.O. Box 2730
Yellowknife, Northwest Territories X1A 2R1

Information: (867) 669-2440/1-800-645-5605
Facsimile: (867) 669-2448

P.O. Box 1990
Building 917, Suite 1
Iqaluit, Nunavut X0A 0H0

Information: (867) 979-2990/1-800-645-5605
Facsimile: (867) 979-2897

Commission de la fonction publique du Canada

Public Service Commission of Canada

COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE

Rapport annuel 2001-2002

Protéger le mérite et la confiance du public

Canada

La Commission vous invite à lui faire part de vos commentaires au sujet de son rapport annuel.

Télécopieur : (613) 992-9352

Téléphone : Administration centrale – Région de la capitale nationale
(613) 992-9562

Internet : http://www.psc-cfp.gc.ca

Courriel : info-com@psc-cfp.gc.ca

Ce rapport est disponible en braille et en gros caractères.

La version électronique de ce rapport se trouve dans le site Web de la CFP à l'adresse http://www.psc-cfp.gc.ca

© Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux Canada, 2002

N° de catalogue SCI-2002

ISBN 0-662-66583-X

L'honorable Sheila Copps, C.P., députée
Ministre du Patrimoine canadien
Chambre des communes
Ottawa (Ontario)
K1A 0A6

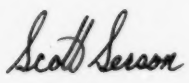
Madame la Ministre,

Nous vous prions de bien vouloir présenter au Parlement le rapport de la Commission de la fonction publique du Canada pour l'exercice 2001-2002.

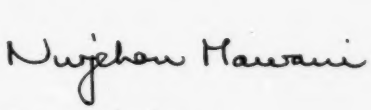
Nous présentons notre rapport au Parlement conformément aux dispositions de l'article 47 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (chapitre P-33, Lois révisées du Canada, 1985).

Veuillez agréer, madame la Ministre, l'assurance de notre très haute considération.

La commissaire,
Michelle Chartrand



Le président,
Scott Serson



La commissaire,
Nurjehan Mawani

Mission de la Commission de la fonction publique du Canada (CFP)

En vertu des pouvoirs qui lui sont conférés par la loi, la CFP a pour mission :

> **De maintenir et de préserver une fonction publique non partisane, capable d'offrir des services dans les deux langues officielles, dotée d'un personnel compétent et représentative de la population canadienne qu'elle sert.**

La CFP, en tant que partenaire, participe activement à l'élaboration du vaste cadre de gestion des ressources humaines et au maintien de la santé du système des ressources humaines, dans les limites de son mandat.

Vision de la CFP

La CFP est un organisme indépendant qui rend compte au Parlement du respect du mérite en dotation et un partenaire clé qui façonne, pour la population canadienne, une fonction publique efficace et respectée.

Résultats stratégiques visés par la CFP

Dans les limites du mandat qui lui est conféré par la loi, les résultats stratégiques actuellement visés par la CFP consistent à offrir aux Canadiens et aux Canadiennes :

- **une fonction publique hautement compétente, non partisane et représentative, dont la nomination des membres est fondée sur les valeurs de justice, d'égalité d'accès et de transparence;**
- **un système de dotation fondée sur les valeurs, à la fois opportun, efficace et souple, dont se chargent les gestionnaires de la fonction publique;**
- **une fonction publique qui accroît ses compétences grâce au perfectionnement et à l'apprentissage continu.**

Nota : La formulation de ce qui précède a été adoptée par la Commission le 17 juin 2002 et constitue une modification du libellé des autres rapports officiels publiés.

Table des matières

Message du président et des commissaires 6

Chapitre 1 : *Introduction* 8

Chapitre 2 : *Protection du mérite et de la confiance du public* 10

2.1 Modernisation de la gestion des ressources humaines 10

2.2 Principes de modernisation 11

2.3 Protection du mérite 12

2.3.1 Améliorations récentes 14

2.3.2 Maintenir ce qui va bien 15

2.4 Au-delà de la législation 16

2.4.1 Orientation des gestionnaires 16

2.4.2 Responsabilisation des gestionnaires 17

2.4.3 Planification des ressources humaines 18

2.4.4 Établissement de la capacité de la collectivité des ressources humaines 18

2.4.5 Mise en oeuvre des RH électroniques 19

2.5 Un rôle crucial pour le Parlement 19

Chapitre 3 : *Surveillance du mérite* 20

3.1 S'inspirer du succès obtenu 21

3.2 Mesures correctives 22

3.3 Conseil consultatif de la Commission de la fonction publique 22

3.4 Agence des douanes et du revenu du Canada 23

3.5 Progrès quant à la mise en œuvre des nouveaux outils de surveillance 23

Chapitre 4 : *Évaluation de la santé du système du mérite* 25

4.1 Valeur liée aux résultats : la compétence 26

4.1.1 Stratégies en matière de ressources humaines 26

4.1.2 Profils de compétences 27

4.1.3 Formation et appui 27

4.1.4 Renouvellement du personnel pour l'avenir 28

4.1.5 Perceptions des fonctionnaires et des gestionnaires 29

4.2 Valeur liée aux résultats : l'impartialité 30
4.2.1 Attestation de l'administrateur général ou chef d'organisme 30
4.2.2 Rappel annuel aux membres du personnel 31
4.2.3 Lettres d'offre 31
4.2.4 Activités propres aux ministères 31

4.3 Valeur liée aux résultats : la représentativité 33
4.3.1 Données démographiques sur l'équité en matière d'emploi 33
4.3.2 Plans d'équité en matière d'emploi 34
4.3.3 Initiatives propres aux ministères 35
4.3.4 Surveillance 35

4.4 Valeur liée aux processus : l'égalité d'accès 37
4.4.1 Surveillance des nominations pour une période déterminée et des nominations intérimaires 37
4.4.2 Meilleur accès aux emplois dans la fonction publique 39
4.4.3 Évaluation des obstacles à l'avancement professionnel 39

4.5 Valeur liée aux processus : la justice 40
4.5.1 Satisfaction du personnel 40
4.5.2 Recours 40
4.5.3 Surveillance 41

4.6 Valeur liée aux processus : la transparence 41
4.6.1 Participation des syndicats 42
4.6.2 Communication 42
4.6.3 Initiatives propres aux ministères 42
4.6.4 Surveillance 42

4.7 Principes de gestion et de prestation de services : la souplesse et la capacité financière ou efficience 44
4.7.1 Modifications au Règlement 44
4.7.2 Répertoires de préqualification 45
4.7.3 Examens électroniques 45
4.7.4 Recours 45
4.7.5 Nominations externes sans concours 46
4.7.6 Étudiants et étudiantes 46
4.7.7 Renouvellement des gestionnaires 47
4.7.8 Modifications apportées aux normes de sélection et d'évaluation 47
4.7.9 Nouveaux chapitres du Guide à l'intention des gestionnaires 47
4.7.10 Rapidité de dotation 47

4.8 Évaluation globale des valeurs et des principes 49

CHAPITRE 5 : *Principaux facteurs et recommandations pour un système de dotation axé sur les résultats* 51

5.1 TOUR D'HORIZON DES PRINCIPAUX ENJEUX AYANT UNE INCIDENCE SUR LE SYSTÈME DE DOTATION 51

5.2 PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES 51

5.2.1 Problème de l'embauche à court terme 51

5.2.2 Entraves à la planification des ressources humaines 52

5.2.3 Renouvellement et évolution des réalités démographiques 52

5.3 RECRUTEMENT ÉLECTRONIQUE 53

5.3.1 Recrutement électronique et compétitivité 55

5.3.2 Activités de recrutement électronique 55

5.3.3 Défis 57

5.4 CAPACITÉ EN MATIÈRE DE RESSOURCES HUMAINES 57

5.4.1 Le défi 57

5.4.2 Le renforcement de la collectivité des ressources humaines 58

5.4.3 Formation adaptée 59

CHAPITRE 6 : *Conclusion* 60

ANNEXES 61

A. RENSEIGNEMENTS STATISTIQUES 62

B. POUVOIR DÉLÉGUÉ 70

C. DÉCRETS D'EXEMPTION 73

D. EXEMPTIONS PARTICULIÈRES 76

E. DEMANDES DE CONGÉ EN VERTU DU PARAGRAPHE 33(3) DE LA *LOI SUR L'EMPLOI DANS LA FONCTION PUBLIQUE* 78

BUREAUX DE LA COMMISSION DE LA FONCTION PUBLIQUE 79

Les commissaires Michelle Chartrand et Nurjehan Mawani et moi-même avons le plaisir de présenter le Rapport annuel de la Commission de la fonction publique du Canada pour l'exercice 2001-2002. Réitérant l'expérience de l'an dernier, ce rapport contient une évaluation de la santé globale du système de dotation fondée sur les valeurs et précise les défis qui ont une incidence sur ce système. En fait, le rapport vise à présenter un portrait global de ce qui a fonctionné et a moins bien fonctionné dans le système de dotation fédéral au cours de la dernière année.

RESPONSABILISATION

Au cours de la dernière année, parallèlement à nos efforts soutenus pour améliorer la surveillance du mérite, les ministères ont également renforcé leur propre responsabilisation à l'égard des pouvoirs de dotation délégués. En 2001-2002, 39 ministères, représentant 81,4 p. 100 de l'effectif de la fonction publique, ont présenté un rapport de responsabilisation en dotation, comparativement à seulement 10 ministères en 2000-2001. La qualité des rapports ministériels a été grandement améliorée. On a également noté une plus grande compréhension et prise en charge du système de dotation par les ministères. Par conséquent, le rapport annuel de cette année brosse un tableau plus complet que celui de l'an dernier.

Bien que nous conservions le pouvoir de prendre des mesures correctives le cas échéant, nos activités de surveillance du mérite comportent un processus d'apprentissage continu selon lequel les ministères s'inspirent des pratiques exemplaires — une approche qui se reflète dans la partie du rapport consacrée aux pratiques exemplaires des ministères. En effet, ces pratiques révèlent de quelle façon les ministères s'efforcent d'atteindre les objectifs de compétence, d'impartialité et de représentativité tout en respectant les valeurs liées aux processus que sont l'égalité d'accès, la justice et la transparence dans les nominations. L'établissement d'une capacité de planification des ressources humaines, la prestation d'une formation sur la dotation fondée sur les valeurs et la mise en œuvre d'un plan d'action d'équité en emploi, voilà autant d'initiatives ministérielles qui permettent de recueillir des renseignements valables nécessaires à l'amélioration du système de dotation.

Notre examen des valeurs de dotation mentionnées ci-dessus ainsi que des principes de gestion et de la prestation de service que sont la souplesse et la capacité financière ou l'efficience révèle que, dans l'ensemble, le système de dotation est toujours en santé. Ainsi que nous l'avons signalé dans le rapport de l'an dernier, des personnes compétentes sont nommées à la fonction publique et, globalement, ces nominations sont exemptes de toute influence partisane. Toutefois, la Commission continue de relever certains aspects à améliorer. Comme nous l'avons mentionné dans le rapport de l'an dernier, il faudra déployer plus d'efforts en ce qui a trait aux valeurs de représentativité, d'égalité d'accès, de justice et de transparence ainsi qu'aux principes de souplesse et de capacité financière ou d'efficience. La Commission s'inquiète également d'un certain nombre de pratiques susceptibles d'avoir une incidence négative sur certaines valeurs, notamment les nominations sans concours de personnes de l'extérieur de la fonction publique et le recours à la dotation pour une période temporaire. Cette situation étant signalée, les ministères devront faire état de leurs activités au regard de ces pratiques dans le rapport de l'an prochain.

MODERNISATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La Commission envisage également la modernisation de la gestion des ressources humaines qui doit prendre effet un peu plus tard au cours de l'année. Comme ce message est rédigé à la fin du printemps, la structure et la présentation du nouveau cadre de gestion des ressources humaines ne sont pas encore arrêtées. En fait, nous serons en mesure de présenter nos points de vue plus précis sur le cadre renouvelé au fur et à mesure que nous disposerons d'information complémentaire.

Entre-temps, nous continuerons de nous laisser guider par certains grands principes pour suivre l'évolution du contexte de gestion des ressources humaines. Ainsi :

- Le mérite doit demeurer le principe fondamental de toutes les activités de recrutement et de promotion afin d'assurer une fonction publique hautement compétente, professionnelle et représentative, capable de servir les Canadiens et Canadiennes dans le contexte de la nouvelle économie.
- Une surveillance indépendante de la dotation est essentielle pour préserver l'intégrité du mérite et la crédibilité de la fonction publique.
- Un système de gestion des ressources humaines qui simplifie l'approche actuelle axée sur les règles tout en soulignant l'importance des valeurs sur lesquelles la dotation est fondée constitue l'essence même d'un système de dotation modernisé et rationalisé. Les gestionnaires doivent pouvoir compter sur une telle approche simplifiée ainsi que sur des pouvoirs et une responsabilisation accrus afin de s'adapter à l'évolution des contextes opérationnels et aux besoins de la clientèle.
- Les langues officielles et l'équité en emploi doivent demeurer des principes clés de tout nouveau cadre de gestion des ressources humaines. En fait, la fonction publique fédérale a deux objectifs importants : servir les Canadiens et Canadiennes dans la langue officielle de leur choix et se doter d'un effectif représentatif de la société qu'elle sert.

En outre, nous croyons que, bien qu'un changement législatif soit nécessaire, il ne suffira pas à créer un système de gestion des ressources humaines capable de répondre aux futures attentes à l'égard de la fonction publique. Il est donc tout aussi important de s'engager à faire les investissements nécessaires à la modernisation. Par exemple, si les gestionnaires bénéficient d'une formation et d'une orientation concernant la dotation fondée sur les valeurs, ils doivent également être tenus responsables de sa mise en application. Les mesures de dotation doivent s'appuyer sur une planification efficace des ressources humaines dans les ministères et dans l'ensemble de la fonction publique. Reconstruire la capacité de la collectivité des ressources humaines — considérablement réduite dans les années 1990 — est tout aussi essentiel à la modernisation que l'investissement dans les nouvelles technologies. Enfin, tout comme on nous a rappelé la nécessité de la probité dans le domaine de la gestion des finances, nous devons demeurer vigilants pour assurer la même probité dans notre gestion des ressources humaines.

Nous avions signalé, dans notre message de l'an dernier, notre désir de discuter de façon plus approfondie des questions portant sur la modernisation de la gestion des ressources humaines avec les membres du Parlement, et nous avions invité ces derniers à y réfléchir. Mes collègues commissaires et moi-même avons été particulièrement heureux d'établir un lien plus étroit avec bon nombre de parlementaires au cours de la dernière année. Alors que nous avons pris des mesures pour entretenir un dialogue avec eux dans le cadre de présentations devant les comités, de séances d'information techniques et de rencontres personnelles, les membres du Parlement en ont profité pour porter à notre attention certaines questions d'intérêt public liées au système de dotation. Ils ont entre autres soulevé des questions d'égalité d'accès, d'embauche à court terme, de rapidité de la dotation, d'équité en emploi ainsi que d'exigences linguistiques pour les emplois dans la fonction publique.

Un tel dialogue est essentiel à l'établissement d'une compréhension commune de l'expression « protection du mérite et de la confiance du public » dans un contexte de gestion des ressources humaines en évolution. Ce dialogue revêt une grande importance pour la Commission puisqu'il l'aide à s'acquitter de ses responsabilités devant le Parlement. Voilà pourquoi nous nous réjouissons à l'idée de poursuivre cette importante discussion au cours des mois à venir.

CHAPITRE 1 :

Introduction

Dans son *Rapport annuel 2001-2002*, la Commission présente pour la deuxième fois une évaluation de la santé globale du système de dotation[1] dans l'ensemble de la fonction publique en se fondant sur les valeurs qui définissent le mérite : compétence, impartialité et représentativité (valeurs liées aux résultats) et égalité d'accès, justice et transparence (valeurs liées aux processus).

La Commission a eu recours à toute une gamme de sources, tant de la CFP que de l'extérieur, pour présenter au Parlement et à la population canadienne un portrait global de l'état actuel du système de dotation, à savoir ce qui fonctionne bien et ce qui fonctionne moins bien. Pour y parvenir, le présent *Rapport annuel 2001-2002* a été divisé en quatre chapitres :

Protection du mérite et de la confiance du public
Ce chapitre traite de plusieurs enjeux essentiels qui, du point de vue de la Commission, limitent l'efficacité de la gestion des ressources humaines au gouvernement fédéral. Elle énonce également les défis de la modernisation et les mesures que nous croyons nécessaires, indépendamment de la législation qui régira la gestion des ressources humaines dans la fonction publique à l'avenir.

Surveillance du mérite
Le rôle de la Commission en matière de surveillance est discuté en détail dans ce chapitre. On y décrit les principales composantes du cadre de responsabilisation présenté dans notre *Rapport annuel 1999-2000* et fondé principalement sur le modèle de la fonction moderne de contrôleur. On y souligne également que, malgré les progrès réalisés, les ministères et les organismes poursuivent leur apprentissage et leur adaptation concernant l'élaboration des rapports fondés sur les valeurs.

Évaluation de la santé du système du mérite
Il s'agit de la deuxième évaluation de la santé globale du système de dotation réalisée par la Commission du point de vue des trois valeurs liées aux résultats, des trois valeurs liées aux processus et des principes de gestion et de prestation de services, éléments

[1] Le *Rapport annuel 2001-2002* de la CFP met l'accent sur la santé globale du système de dotation dans l'ensemble de la fonction publique. On trouve dans le *Rapport ministériel sur le rendement 2001-2002* des renseignements plus détaillés sur les résultats obtenus par la CFP au cours de cet exercice financier.

constitutifs du cadre proprement dit. Comme pour l'exercice financier précédent, l'évaluation de la Commission conclut par un énoncé succinct sur la santé de la valeur ou du principe abordés.

Principaux facteurs et recommandations pour un système de dotation axé sur les résultats

Le chapitre 5 porte sur des questions soulevées dans le *Rapport annuel 2000-2001* et que la Commission estime cruciales pour le succès d'un système de dotation. On y trouve une réflexion approfondie sur les progrès accomplis et les défis qui restent à relever en ce qui a trait à la planification des ressources humaines, au recrutement électronique et à la capacité en matière de ressources humaines, ainsi que des recommandations pour remédier aux lacunes.

Comme au cours des années précédentes, les annexes fournissent de l'information sur les activités d'embauche et de dotation, les enquêtes, les appels, les mutations, les pouvoirs délégués aux ministères et aux organismes, les décrets d'exemption, les exemptions particulières et les demandes de congé en vertu du paragraphe 33(3) de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

CHAPITRE 2 :

Protection du mérite et de la confiance du public

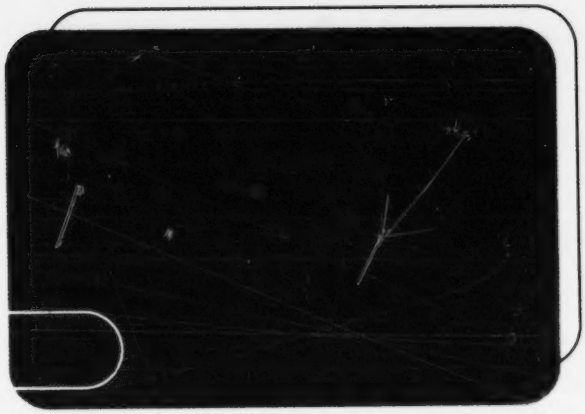
2.1 MODERNISATION DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

En avril 2001, le Premier ministre a annoncé la création d'un Groupe de travail sur la modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique. Cette annonce faisait suite à l'engagement de procéder à une réforme de la fonction publique du Canada mentionné dans le discours du Trône de janvier 2001.

La Commission appuie cette initiative. Il s'agit d'une occasion de modifier plusieurs éléments cruciaux qui, à notre avis, limitent l'efficacité de la gestion des ressources humaines au gouvernement fédéral. Ainsi, la Commission :

- souhaite que des changements soient apportés à la législation régissant la dotation de façon à soulager les gestionnaires du poids des nombreuses règles inhérentes à la législation existante et à la jurisprudence qui en découle;
- souhaite une définition claire et précise du terme « mérite » tel qu'il s'applique au processus de dotation, une définition qui permet un équilibre quant à la gamme complète des valeurs que la dotation dans la fonction publique doit refléter;
- considère la modernisation comme une occasion d'étudier, de concert avec nos partenaires du système des ressources humaines, le rôle le plus approprié que la Commission de la fonction publique devrait assumer en tenant compte de son mandat essentiel d'organisme indépendant responsable devant le Parlement de la protection du mérite en dotation et de son rôle comme fournisseur de programmes et de services en ressources humaines au gouvernement fédéral. Nous sommes disposés à revoir le rôle de la CFP au regard de la prestation de ces programmes et services de même qu'à évaluer si ceux-ci appuient directement ses responsabilités essentielles, à savoir surveiller et protéger le mérite.

La Commission estime que la modernisation des ressources humaines mènera à un système de dotation plus souple où nos efforts seront axés sur une étroite collaboration avec les gestionnaires responsables afin de garantir une protection suivie du principe du mérite. Il en résultera une fonction publique disposant de tous les atouts nécessaires pour répondre aux besoins des Canadiens et Canadiennes d'aujourd'hui et de demain.



2.2 Principes de modernisation

Un défi important de la modernisation de la gestion des ressources humaines consistera à conférer au nouveau système toute la souplesse et la cohérence requises pour attirer et maintenir en poste des personnes de grande qualité pour répondre aux besoins de la population canadienne de demain, tout en conservant les caractéristiques du système actuel qui ont contribué à doter le Canada d'une des meilleures fonctions publiques du monde.

La grande compétence actuelle de la fonction publique canadienne tient en partie au soin avec lequel se fait la sélection des fonctionnaires grâce au système de dotation fondée sur le mérite du gouvernement du Canada. Grâce à ce système de dotation, chaque Canadien et Canadienne peut accéder à la fonction publique et y travailler comme fonctionnaire. Les gestionnaires de la fonction publique trouvent ainsi les personnes dont ils ont besoin pour servir la population canadienne et tant le Parlement que le public peuvent constater que la fonction publique est une institution compétente et représentative de la diversité du pays.

Les fonctionnaires du Canada sont un groupe exceptionnel de Canadiens et de Canadiennes. Ils veillent à ce que l'approvisionnement en vivres du pays soit sécuritaire, ils aident les entreprises canadiennes à conclure des marchés sur la scène internationale, ils voient à ce que nos ports soient libres de glaces, ils font la promotion de notre patrimoine national et ils analysent les finances du pays. De plus, ils mettent en application des règlements sur les marchandises dangereuses, ils élaborent de nouvelles politiques pour l'ère de l'information, ils offrent des soins aux anciens combattants, ils assurent la sécurité du pays et ils s'acquittent de douzaines d'autres tâches essentielles qui contribuent à faire du Canada un des meilleurs milieux de vie dans le monde.

Compte tenu du travail important dont les fonctionnaires s'acquittent chaque jour, les Canadiens et Canadiennes sont en droit d'être assurés que les fonctionnaires ne doivent ni leur recrutement ni leur avancement à leurs liens avec le parti au pouvoir (favoritisme politique) ou uniquement à leurs relations avec la personne responsable de l'embauche (favoritisme bureaucratique), mais bien au fait qu'ils sont qualifiés pour faire le travail et visent l'excellence. C'est là le but recherché par le principe du mérite.

Toutefois, le système de dotation a évolué; il est devenu moins réceptif qu'il devrait l'être pour répondre aux besoins futurs de la population canadienne. Bien que les récents efforts déployés pour assouplir le processus de dotation dans la fonction publique aient produit des résultats intéressants, il reste encore beaucoup à faire, y compris une réforme législative. Nous croyons que, comme il l'a fait par le passé, le Parlement jouera un rôle essentiel pour établir les assises d'une fonction publique professionnelle, impartiale et représentative, capable de servir les Canadiens et les Canadiennes dans les deux langues officielles.

2.3 Protection du mérite

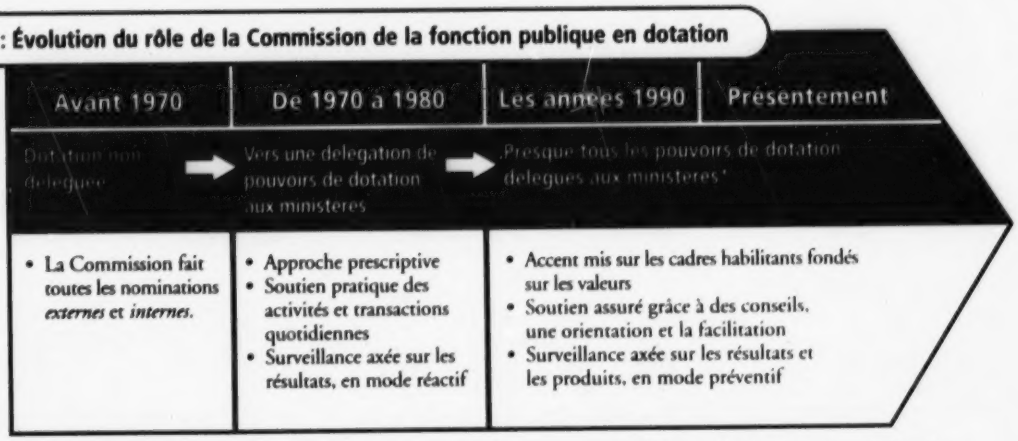
Par le passé, et ce à plusieurs occasions, le Parlement a contribué à moderniser la gestion des ressources humaines au gouvernement fédéral, en portant toujours une attention particulière à la nécessité de protéger le mérite. Ce concept du mérite fut tout d'abord lancé au début du XX^{e} siècle afin de régler le problème de favoritisme dans la fonction publique. En effet, le Parlement a créé la Commission du Service civil, un organisme indépendant relevant directement de ce dernier et ayant pour responsabilité de veiller à ce que l'emploi dans la fonction publique soit fondé sur le mérite. En vertu de la *Loi du service civil* de 1908, ainsi que des modifications qui y ont été apportées en 1918, on a confié à la Commission la responsabilité de toute la *dotation* — l'embauche de nouvelles personnes et la nomination des fonctionnaires à de nouveaux postes.

Au cours du siècle dernier, la Commission a redéfini son approche du mérite en réponse à la nouvelle dynamique de la société et du gouvernement, tout en demeurant près de l'essence même du principe du mérite. Il y a eu cependant un point tournant lorsqu'en 1961 le Parlement a apporté des modifications à la *Loi du service civil.* Ces modifications ont permis à la Commission de déléguer des pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux ou chefs d'organisme dans des situations spéciales (un administrateur général ou chef d'organisme est le plus haut fonctionnaire étant chargé d'un ministère ou d'un organisme).

En plus de modifier le nom de la Commission du Service civil pour Commission de la Fonction publique, la *Loi sur l'emploi dans la Fonction publique* de 1967 a permis à la Commission de déléguer davantage de pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux ou chefs d'organisme. Au fil des années qui ont suivi, grâce à ces pouvoirs, les administrateurs généraux ou chefs d'organisme ont commencé à mener eux-mêmes des activités d'embauche et de promotion selon un ensemble de règles établies par la Commission — une innovation pour répondre à la demande croissante de laisser les gestionnaires gérer.

Au début des années 1980, la plupart de la dotation se faisait en vertu de pouvoirs délégués, bien que l'activité de la dotation ait été grandement uniformisée par les politiques et méthodes que la Commission prescrivait aux ministères (le terme « ministères » tel qu'il est utilisé dans le présent rapport englobe également les organismes). Par la suite, on est graduellement passé de l'élaboration de règles à la communication de cadres de travail habilitants (voir Figure A) qui mettaient l'accent sur les valeurs sous-jacentes aux règles afin de guider les gestionnaires dans la prise de décisions de dotation. Cette approche a donné aux gestionnaires une plus grande latitude pour répondre à leurs besoins de dotation grâce à des mesures adaptées aux besoins particuliers de leur ministère.

FIGURE A : Évolution du rôle de la Commission de la fonction publique en dotation



* La CFP continue de participer directement à des aspects du recrutement et de la nomination de cadres de direction.

2.3.1 Améliorations récentes

Les dernières décennies ont vu un problème prendre de l'ampleur, soit la définition du mérite. En soi, le mérite n'est pas défini dans la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, où il est seulement question de la nomination de « personnes qualifiées » à la suite d'une sélection fondée sur le mérite. Toutefois, au fil des ans, cette expression a été interprétée par les tribunaux de la façon suivante : « la sélection du candidat le mieux qualifié ». Cette interprétation a quelque peu entravé le processus de dotation étant donné que les gestionnaires devaient être prêts à démontrer, dans le cadre des procédures judiciaires, que tout candidat reçu ou toute candidate reçue était la meilleure personne pour le poste.

En 1993, le Parlement a modifié la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Cette législation révisée a introduit le concept de « mérite individuel », selon lequel, dans certains cas, les gestionnaires pouvaient embaucher un candidat ou une candidate qui satisfait à la norme de compétence requise pour le poste. En d'autres mots, les gestionnaires pouvaient embaucher des personnes entièrement qualifiées sans devoir faire de petites distinctions, voire des distinctions négligeables, entre les candidats et candidates pour prouver que la personne était « le candidat le mieux qualifié ». Cette approche offrait une part de la latitude requise, mais dans certains cas, les tribunaux ont prescrit la façon dont elle devait être utilisée.

L'insatisfaction quant au temps habituellement nécessaire pour mener à terme une mesure de dotation et au temps de gestion requis pour chaque mesure nous a amenés à entreprendre un *Examen consultatif de la dotation* d'envergure en 1996. Voici les recommandations de l'équipe chargée de cet examen :

- des systèmes et des processus de renouvellement du personnel fondés sur les valeurs et non plus sur les règles;
- la responsabilisation directe des administrateurs généraux ou chefs d'organisme vis-à-vis du renouvellement du personnel interne ne faisant pas partie du groupe de la direction;
- des processus de renouvellement du personnel élaborés conjointement avec les représentants et représentantes des employés et employées;
- en dernier ressort, le recours à des mesures correctives.

Les conclusions de cet examen ont guidé notre réforme de la dotation en 1997. Par cette réforme, on a accordé plus de pouvoirs de dotation aux administrateurs généraux ou chefs d'organisme, introduit de nouveaux assouplissements et élaboré des instruments de délégation et de responsabilisation sur mesure.

En fait, les réformes mises en œuvre depuis les années 1960, et plus particulièrement dans les années 1990, ont réorienté de façon fondamentale le système de dotation fédéral, transférant la responsabilité de la dotation de la Commission de la fonction publique aux ministères et organismes. Ces réformes ont également permis de préciser la responsabilité des gestionnaires et des administrateurs généraux ou chefs d'organisme quant à l'exercice des pouvoirs délégués.

Aujourd'hui, presque tous les pouvoirs d'embauche et de dotation dans la fonction publique sont délégués aux ministères; la Commission ne conserve un rôle direct que dans l'embauche initiale à la fonction publique et les nominations à des postes de cadre de direction, des secteurs particulièrement délicats.

Bien qu'ils exercent des pouvoirs délégués accrus, bon nombre de gestionnaires très occupés ne connaissent pas la nature de la latitude dont ils disposent maintenant pour mener des activités de dotation. En outre, il existe une pénurie de spécialistes en ressources humaines dans la fonction publique pour leur donner des conseils avisés. Sans ce soutien et face à l'impératif de servir la population canadienne, les gestionnaires en sont venus à recourir à des solutions à court terme comme l'embauche de personnel temporaire ou pour une période déterminée plutôt qu'au recrutement de personnes pour une durée indéterminée, afin de s'acquitter de leurs obligations à l'égard des Canadiens et Canadiennes.

Même si cette approche peut aider certains gestionnaires à court terme, elle ne s'inscrit pas dans l'intérêt à long terme de la fonction publique ou de la population canadienne. Un recours excessif à l'emploi de durée temporaire et déterminée ne fait pas intervenir la gamme complète des valeurs que les activités de dotation devraient refléter. On fait trop souvent abstraction des objectifs stratégiques publics, notamment diversifier davantage la fonction publique ou attirer les personnes qualifiées dont nous aurons besoin à l'avenir.

Entre-temps, les membres du personnel temporaire, qui ne jouissent pas de la sécurité d'un poste de durée indéterminée, sont toujours à l'affût d'autres perspectives d'emploi, ce qui contribue à réduire leur efficacité à leur poste actuel. Une telle situation ne les encourage pas à demeurer à la fonction publique et ne contribue pas à convaincre d'autres personnes de faire carrière dans la fonction publique à un moment où le gouvernement doit remplacer les nombreux fonctionnaires qui prendront bientôt leur retraite.

2.3.2 Maintenir ce qui va bien

En modernisant la fonction publique, le Parlement devra s'attaquer au défi de veiller à ce que les principes et les caractéristiques du système de ressources humaines qui nous a si bien servis dans le passé — et qui a contribué à nous doter d'une fonction publique professionnelle et impartiale — continuent de profiter aux générations actuelle et future de Canadiens et de Canadiennes.

La neutralité politique de la fonction publique, par exemple, est un élément fondamental de notre modèle de gouvernement inspiré de Westminster et un facteur important de l'excellence traditionnelle de la fonction publique canadienne. C'est en raison de cette neutralité que les diverses administrations, indépendamment de leur allégeance politique, peuvent se tourner vers la fonction publique pour obtenir des conseils objectifs et avisés sur la gamme complète d'enjeux stratégiques auxquels elles font face. En outre, cette neutralité permet de veiller à ce que tous les Canadiens et Canadiennes soient traités de façon juste et équitable dans leurs rapports avec la fonction publique, quelles que soient leurs convictions politiques.

La neutralité de la fonction publique est en grande partie fonction de la responsabilisation des administrateurs généraux ou chefs d'organisme à l'égard de la Commission qui, à son tour, rend compte directement de ses activités au Parlement. Ainsi, les administrateurs généraux ou chefs d'organisme et la Commission sont à l'abri de toute pression directe que le gouvernement en place peut exercer au regard des nominations. Dans le nouveau système, il faut donc voir à soustraire les administrateurs généraux ou chefs d'organisme à toute influence partisane.

Cependant, l'influence partisane n'est qu'une des menaces éventuelles au principe du mérite dans la dotation à la fonction publique. Toute pratique qui remplace « ce qu'on connaît » par « qui on connaît » est fondamentalement injuste. Ainsi, il serait injuste que des fonctionnaires embauchent des personnes en se fondant uniquement sur leurs relations personnelles, une pratique communément appelée « favoritisme bureaucratique ». En fait, de telles pratiques peuvent entraver la capacité d'autres Canadiens et Canadiennes d'avoir un accès juste et direct aux perspectives d'emploi dans la fonction publique. Selon le système actuel, nous avons le pouvoir d'enquêter sur toute question relevant de notre compétence. Dans un système modernisé, cette capacité de contrer le favoritisme bureaucratique doit être maintenue.

Une autre menace éventuelle au mérite serait d'insister de façon excessive sur l'efficacité en dotation, au détriment des valeurs de justice, de transparence et d'égalité d'accès. Actuellement, il nous incombe d'assurer un équilibre approprié entre toutes les valeurs de la dotation. Dans un système modernisé, la Commission doit être en mesure de garantir que cet équilibre sera maintenu.

Au cœur de ces enjeux, on retrouve la nécessité de toujours pouvoir compter sur un organisme indépendant du Parlement qui œuvre à la protection du mérite en collaboration avec le gouvernement, dans son rôle d'employeur, sans être assujetti à celui-ci.

2.4 Au-delà de la législation

L'administration fédérale a fait état de son intention de régler ces questions en déposant devant le Parlement une législation visant à créer un cadre moderne (politiques, législation et institutions) pour la gestion des ressources humaines au gouvernement du Canada.

Cependant, quelles que soient les vertus de la nouvelle législation, en soi, elle ne suffira pas à régler certains des problèmes graves auxquels la gestion des ressources humaines est confrontée. Si nous voulons que les principes de modernisation soient respectés à l'avenir, il faudra prendre d'autres mesures.

2.4.1 Orientation des gestionnaires

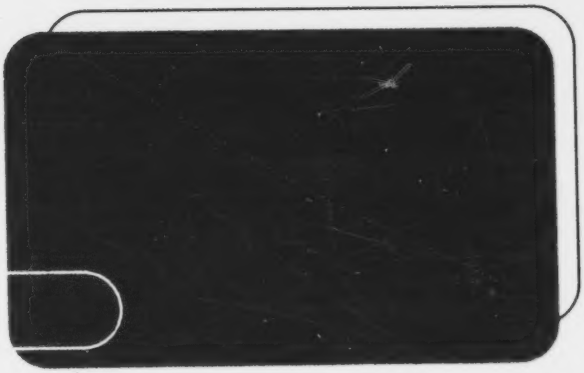
Par exemple, à la lumière de notre expérience du contexte actuel, où les pouvoirs sont abondamment délégués, nous savons que bon nombre de gestionnaires ne connaissent pas les nombreux facteurs dont ils doivent tenir compte lorsqu'ils prennent des décisions d'embauche et de dotation.

Les vastes consultations menées par la CFP il y a quelques années ont relevé le besoin de mettre en place un cadre de prise de décisions simple pour guider les gestionnaires et leurs conseillers et conseillères dans l'exécution de leurs responsabilités liées à l'embauche de personnes. La CFP a été grandement influencée par les travaux importants menés au cours des années 1990 en vue de renouveler la fonction publique et de renforcer la gestion au gouvernement fédéral.

Afin d'aider les gestionnaires à régler ces difficultés en fonction du cadre en vigueur, et en prévision des changements législatifs à venir, la CFP a élaboré et mis en valeur une nouvelle approche de la dotation qui respecte les principes de la fonction moderne de contrôleur.

Dans son *Rapport annuel 1999-2000*, la Commission a décrit les grandes lignes de son approche de la dotation fondée sur les valeurs. Par la suite, la CFP a mis en œuvre cette approche grâce à des ententes de délégation de pouvoirs et de responsabilités de dotation conclues avec les ministères et les organismes. Un peu plus loin dans le présent rapport, nous évaluons la santé du système du mérite selon une perspective fondée sur les valeurs, en nous inspirant des rapports de responsabilisation des ministères et organismes ainsi que d'autres sources d'information.

Bien que la Commission soit convaincue que l'approche fondée sur les valeurs aidera les gestionnaires à mener une dotation efficace, cette approche ne peut être vraiment efficace que si les gestionnaires reçoivent une formation sur son utilisation et son application, et s'ils sont tenus responsables des résultats.



2.4.2 Responsabilisation des gestionnaires

La modernisation du système de gestion des ressources humaines entraînera un changement fondamental dont les effets et les conséquences ne sont pas tous prévisibles. Il pourrait y avoir des problèmes sérieux au fil des ans, des problèmes qu'il pourrait être difficile et coûteux de régler après les faits.

Une approche de vérification pure de la responsabilisation n'assurerait qu'une protection limitée contre ces problèmes. Le délai entre le moment où une vérification débute et le moment où le rapport est produit, celui où les recommandations sont formulées et les solutions élaborées et mises en œuvre est en général très long. Pendant ce temps, un problème peut grossir et devenir encore plus difficile et coûteux à régler que s'il avait été cerné et résolu plus tôt, ou s'il avait été prévenu.

Cette question est particulièrement délicate puisqu'elle est liée au mérite. La longue tradition du Parlement en matière de protection du mérite montre que ce principe est trop important pour être laissé sans protection, faute de mesures de responsabilisation suffisantes dans l'avenir. Pour faire en sorte que le mérite soit protégé dans

les pratiques de dotation des ministères, la Commission, à titre d'organisme indépendant du Parlement, devrait déléguer les pouvoirs de dotation aux ministères. La Commission devrait assurer une orientation générale grâce à des cadres de travail non prescriptifs susceptibles d'aider les ministères à exercer leurs pouvoirs, le tout, assorti d'une formation sur le mérite de premier plan. Si nous constatons que des pratiques de dotation d'un ministère échouent de façon constante et systématique à protéger le mérite, nous pourrons alors imposer des mesures correctives pour veiller à ce que les problèmes ne se reproduisent plus.

2.4.3 Planification des ressources humaines

Sous réserve d'une formation et d'une orientation appropriées, les gestionnaires devraient pouvoir répondre à leurs besoins de dotation particuliers. Si leurs mesures de dotation ne s'appuient pas sur une planification efficace des ressources humaines au ministère et dans l'ensemble de la fonction publique, alors les besoins généraux du gouvernement en matière de ressources humaines pourraient ne pas être satisfaits.

Par exemple, si les gestionnaires embauchent uniquement pour répondre à leurs besoins opérationnels d'aujourd'hui, est-ce que la fonction publique disposera de suffisamment de personnes possédant la bonne combinaison de compétences pour répondre à la demande de demain? Si les gestionnaires établissent séparément leurs régimes d'emploi sans connaître l'évolution des pratiques liées au marché du travail, est-ce que le gouvernement sera toujours à la hauteur de sa réputation d'employeur de choix?

Pour régler ces questions, le gouvernement doit :

- mener des recherches afin de déterminer ses propres besoins en effectif dans le contexte du marché du travail en général;
- planifier de façon stratégique, tant au niveau du gouvernement que des ministères, afin de répondre à ces besoins;
- inciter les gestionnaires à intégrer cette planification à leurs mesures d'embauche individuelles.

2.4.4 Établissement de la capacité de la collectivité des ressources humaines

La collectivité des ressources humaines dans la fonction publique doit être une source de soutien importante pour les gestionnaires afin de les aider à s'acquitter de leurs responsabilités d'embauche élargies et à comprendre les objectifs plus généraux du gouvernement en matière de ressources humaines.

Cependant, au milieu des années 1990, la collectivité des ressources humaines a diminué alors qu'il y avait très peu de recrutement au gouvernement. Depuis, il y a toujours eu sous-dotation des postes et surcharge de travail. Les pressions associées à la charge de travail ont été accentuées par d'autres facteurs, notamment le peu de progrès réalisé quant à la professionnalisation de la collectivité, une formation et un perfectionnement insuffisants de même qu'un leadership inégal visant la collectivité dans l'ensemble de la fonction publique.

Ainsi, les gestionnaires déjà fort occupés, qui doivent assumer davantage de responsabilités en gestion des ressources humaines, se tournent vers leur personnel des ressources humaines pour obtenir aide et conseils. Restaurer cette capacité sera un facteur essentiel du succès de la modernisation des ressources humaines. Toutefois, ce ne sera pas tâche facile, et la planification de ce travail devrait figurer parmi les priorités du plan d'action du gouvernement pour la période post-législation.

2.4.5 Mise en œuvre des RH électroniques

Le site Web de la CFP *emplois.gc.ca* a récolté des éloges sur la scène internationale en raison de l'utilisation de la technologie pour répondre aux besoins de la population canadienne. Toutefois, le gouvernement peut et doit aller plus loin sur la voie de l'utilisation de la technologie électronique dans le domaine des ressources humaines — les RH électroniques.

Comme de plus en plus de Canadiens et Canadiennes ont accès à Internet, le nombre de candidatures en direct pour des postes au gouvernement fédéral ne cessera d'augmenter. C'est pourquoi le gouvernement devra mettre au point des méthodes de traitement rapide et efficace de toutes ces demandes afin de trouver les candidates et candidats compétents, particulièrement pour certains types d'emplois qui attirent un grand nombre de personnes. La technologie permettra d'automatiser le processus de présélection afin que les gestionnaires puissent présenter rapidement des offres d'emploi aux personnes jugées qualifiées.

Comme la concurrence avec le secteur privé pour obtenir des travailleurs du savoir spécialisé augmente, ces innovations seront essentielles si le gouvernement veut atteindre ses objectifs de recrutement.

2.5 Un rôle crucial pour le Parlement

Vue de l'extérieur, la modernisation de la gestion des ressources humaines au gouvernement est souvent considérée d'intérêt et d'importance limités pour l'ensemble de la population canadienne. Toutefois, les fonctionnaires jouent un rôle essentiel dans de nombreux aspects de la vie des citoyens et citoyennes du Canada. C'est pourquoi le gouvernement canadien doit disposer d'un cadre de travail moderne et souple lui permettant de recruter et de maintenir en poste des fonctionnaires hors pair capables de faire ce qu'il faut pour protéger la place du Canada sur la scène mondiale.

Le Parlement aura sous peu l'occasion de mettre en place un tel cadre de travail pour les Canadiens et Canadiennes. La Commission est convaincue qu'il entreprendra cette tâche en tenant compte des principes importants qu'il a lui-même établis par le passé ainsi que des besoins changeants de la population canadienne à l'avenir.

CHAPITRE 3 :

Surveillance du mérite

Dans notre *Rapport annuel 1999-2000*, nous avons décrit un nouveau Cadre du mérite fondé sur les valeurs pour la dotation, inspiré des concepts de la fonction moderne de contrôleur. La Commission estime qu'une transition vers un système de dotation qui met davantage l'accent sur les valeurs sous-jacentes aux règles était essentielle. Cette approche mise d'abord et avant tout sur l'importance accordée à l'apprentissage et à l'amélioration de même que sur l'attention prêtée aux secteurs à risque. Elle ne privilégie ni les sanctions ni les mesures destinées à éviter les risques, ce qui nuirait à la créativité des principaux intervenants comme les gestionnaires et les spécialistes des ressources humaines qui participent activement au système de dotation.

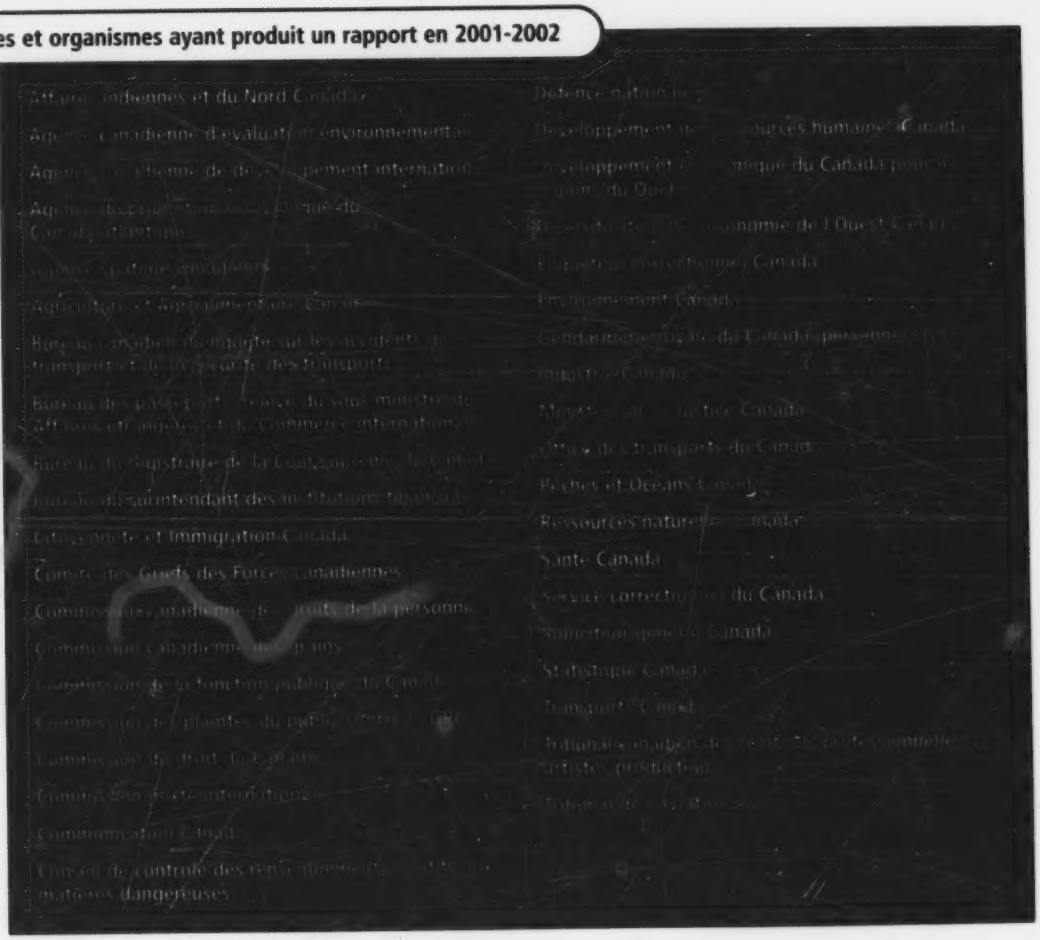
Une composante clé de la fonction moderne de contrôleur, qui est une vaste initiative gouvernementale afin de renforcer la gestion et la responsabilisation, est l'autoévaluation, qui vise à encourager les gestionnaires à étudier de façon juste et précise le rendement de leur ministère puis à réagir et à rendre compte de cette évaluation. Dans son rapport annuel de l'an dernier, la Commission a cerné les valeurs et principes fondamentaux de la nouvelle approche de la dotation et décrit la façon d'établir les composantes du cadre afin d'améliorer la surveillance du système de dotation. Cependant, la mise en œuvre d'un tel cadre dans un contexte de décentralisation et de délégation des pouvoirs exige une attention constante et des discussions avec les administrateurs généraux ou les chefs d'organisme ainsi qu'avec l'ensemble de la fonction publique. La Commission, toujours consciente de son mandat législatif qui est de déléguer des pouvoirs de recrutement, doit voir à ce que des mesures appropriées soient en place pour assurer une surveillance continue du mérite.

Le présent rapport pour l'exercice 2001-2002 indique que nos efforts ont porté fruits. Toutefois, la Commission doit continuer d'améliorer ses outils de surveillance pour donner au Parlement l'assurance que la dotation respecte les valeurs et les principes qui sont le fondement même de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP).

3.1 S'INSPIRER DU SUCCÈS OBTENU

La dernière année a été riche en apprentissage à la fois pour la Commission et pour les ministères. Chaque ministère et organisme a maintenant signé une nouvelle entente de délégation des pouvoirs et responsabilités en dotation, et les 39 ministères qui doivent produire un rapport — qui représentent 81,4 p. 100 de l'effectif de la fonction publique, et dont les noms sont cités ci-après — ont transmis leur rapport de responsabilisation en dotation à la Commission. L'an prochain, l'ensemble des 72 ministères et organismes visés par la LEFP produiront un rapport. À la lumière des indicateurs négociés, ces rapports démontrent que les ministères ont fait une utilisation efficace des pouvoirs de dotation pour mener à terme leurs opérations. Cette approche d'autoévaluation favorise une meilleure prise en main des pouvoirs délégués aux ministères et leur permet de rendre compte eux-mêmes de leurs activités.

Ministères et organismes ayant produit un rapport en 2001-2002



Au cours des deux dernières années, la Commission a noté une amélioration importante de la qualité des rapports produits et de l'exhaustivité des documents justificatifs, ainsi qu'un équilibre entre les réalisations et les défis. Notre évaluation du rendement en dotation des ministères révèle une compréhension et une prise en main accrues du système de dotation, un des objectifs clés d'une approche fondée sur les valeurs. Dans la rétroaction communiquée à tous les administrateurs généraux ou chefs d'organisme, on a précisé les secteurs auxquels ils doivent prêter une plus grande attention, et on leur demande de fournir plus de renseignements sur l'utilisation et l'incidence de la dotation pour une période temporaire. Quant aux ministères dont le rendement n'est pas aussi élevé qu'il devrait l'être, la Commission leur a signalé les écarts notés et les mesures à prendre. Dans leurs rapports futurs, ces organisations devront préciser ce qu'elles ont fait pour s'améliorer. Notre évaluation du rendement des ministères a également démontré la nécessité de revoir continuellement les ententes de délégation de pouvoirs et responsabilités en dotation afin de renforcer les indicateurs de rendement qu'elles contiennent. En effet, ces indicateurs seront utilisés pour établir des repères d'évaluation du rendement en dotation des ministères. Étant donné que 72 ministères et organismes devront produire un rapport au cours de l'exercice financier 2002-2003, la Commission est convaincue que ces indicateurs constitueront une base solide pour notre évaluation globale. Les principaux indicateurs utilisés par les ministères et les organismes dans leurs rapports sur le rendement en dotation sont signalés pour chaque valeur du mérite dans tout le texte.

Si on veut trouver, évaluer et maintenir en poste des personnes compétentes, un des meilleurs investissements à faire consiste à étudier les politiques, les lignes directrices et les directives de gestion des ressources humaines pour s'assurer qu'elles sont à jour et appuient une approche fondée sur les valeurs de même qu'à les modifier en fonction des nouveaux besoins et des nouvelles situations. La mise en œuvre d'un programme de suivi de la dotation afin de cerner les problèmes contribue également à assurer la santé des activités et stratégies de dotation.

L'évaluation du rendement des ministères par la Commission a permis de constater qu'il faut aider les gestionnaires à mettre au point des programmes de contrôle efficaces fondés sur le risque, et nous avons pris l'initiative d'aider les ministères à établir leur capacité à cet égard.

3.2 Mesures correctives

Lorsqu'elle met l'accent sur une approche d'apprentissage, la Commission cible un certain nombre de situations qui, chaque année, requièrent des mesures correctives pouvant aller jusqu'à la révocation de nominations et au retrait de pouvoirs délégués. En vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, la Commission a le pouvoir de révoquer une nomination et d'imposer des mesures correctives si une enquête révèle l'existence d'une pratique frauduleuse ou d'une infraction au règlement concernant un processus de sélection. Au cours du dernier exercice, la Commission a révoqué 26 nominations. Toutefois, aucune délégation de pouvoirs n'a été retirée à une organisation.

3.3 Conseil consultatif de la Commission de la fonction publique

Le Conseil consultatif de la Commission de la fonction publique a été créé en 1999 en tant qu'organisme de consultation tripartite regroupant des représentants et représentantes des ministères et d'organismes, des agents de négociation et de la

Commission. Ce conseil constitue un important mécanisme de collaboration en vue de renforcer le système de dotation.

Au cours de la dernière année, deux groupes de travail ont présenté un rapport à la Commission :

- *Rendre compte du mérite — La surveillance de la dotation dans la fonction publique* (août 2001), qui traite du concept de la responsabilité directe des sous-ministres envers le Parlement pour ce qui est de la dotation et du rôle des divers intervenants dans ce processus — l'employeur, les agents de négociation et un organisme de surveillance.
- *Le mérite dans la fonction publique* (août 2001), qui étudie le mérite selon diverses perspectives, en mettant l'accent sur d'éventuels contextes comme les différents régimes de dotation, des scénarios démographiques, les valeurs et le concept de « personne la mieux qualifiée » au regard des notions d'ancienneté, de diversité, de possibilités de perfectionnement, d'efficience, de justice, d'égalité d'accès et de transparence.

La Commission a accepté les deux rapports et les a transmis au Groupe de travail sur la modernisation de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique, qui les a bien accueillis.

Un rapport contenant une étude de l'utilisation des répertoires de préqualification, intitulé *Approche proposée pour la constitution, le maintien et l'examen d'un répertoire de préqualification* a été présenté en février 2002. Un autre rapport, intitulé *Perfectionnement, partage et maintien en poste du talent au XXIe siècle : La mobilité comme voie vers le succès*, a été présenté en mai 2002. On y traitait du besoin de faciliter la mobilité pour s'assurer que la fonction publique dispose des travailleurs et travailleuses qualifiés dont elle a besoin pour mieux servir les Canadiens et Canadiennes.

De nouveaux groupes de travail étudient également la mobilité entre le noyau de la fonction publique et les employeurs distincts ainsi que le concept de codéveloppement.

3.4 Agence des douanes et du revenu du Canada

La *Loi sur l'Agence des douanes et du revenu du Canada* confère à la Commission de la fonction publique la responsabilité d'évaluer la compatibilité entre les principes régissant la dotation à l'Agence des douanes et du revenu du Canada et les valeurs véhiculées par la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* ainsi que de veiller à ce que l'Agence applique ses principes dans la mise en œuvre de son programme de dotation.

L'an dernier nous avons indiqué, qu'à notre avis, les principes régissant la dotation à l'Agence étaient compatibles avec les valeurs de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Au cours du dernier exercice, nous nous sommes concentrés sur notre deuxième responsabilité. À ce jour, la Commission est satisfaite des progrès réalisés par l'Agence pour ce qui est d'utiliser ses principes en vue de la mise en œuvre de son programme de dotation.

La Commission a rencontré régulièrement les responsables de l'Agence afin de bien saisir la mise en œuvre de son programme de dotation. En effet, l'Agence semble vouloir adopter un système intégré de dotation fondée sur les compétences et un programme de responsabilisation qui devrait intégrer à la fois les ressources humaines et les ressources opérationnelles. L'Agence des douanes et du revenu du Canada a mis au point un programme d'évaluation et de vérification afin d'évaluer son programme de dotation. Elle nous consultera pour s'assurer que la portée de ce programme sera suffisante pour permettre à chacune des entités de respecter ses obligations légales.

3.5 Progrès quant à la mise en œuvre des nouveaux outils de surveillance

Poursuivant ses efforts pour améliorer ses outils de surveillance, la Commission a décidé de procéder à l'étude du processus de vérification en dotation pour

veiller à ce qu'il corresponde aux normes et aux méthodes les plus modernes, plus particulièrement la capacité de vérification à l'aide de systèmes de données électroniques. Ce processus de vérification amélioré sera utilisé plus fréquemment au fur et à mesure que les ministères exerceront des pouvoirs de dotation comportant plus de risques.

L'an dernier, la Commission a signalé l'instauration du Programme de sondages spéciaux. Il s'agit de sondages menés auprès des gestionnaires et des personnes nommées au sujet des processus de dotation récents afin d'obtenir des renseignements directs sur leur expérience. Le programme se poursuit et nous avons tenu deux nouveaux sondages. De plus, les aspects de la dotation qui sont abordés se multiplient et, au cours de l'année à venir, nous ferons l'expérience de la technologie des sondages sur le Web.

Les résultats d'une étude intitulée *Impartialité et transparence en dotation* ont été publiés en 2001 tandis que les résultats d'une autre étude, *Compétence et justice*, ont été publiés plus récemment. Enfin, dans le cadre de cette dernière étude, plus de 1 000 mesures de dotation ont été examinées; cette analyse a révélé que ces mesures avaient donné lieu à des nominations conformes au mérite. En outre, cette étude répond à certaines questions soulevées dans la décision *Asselin* en octobre 1999.

Conclusion

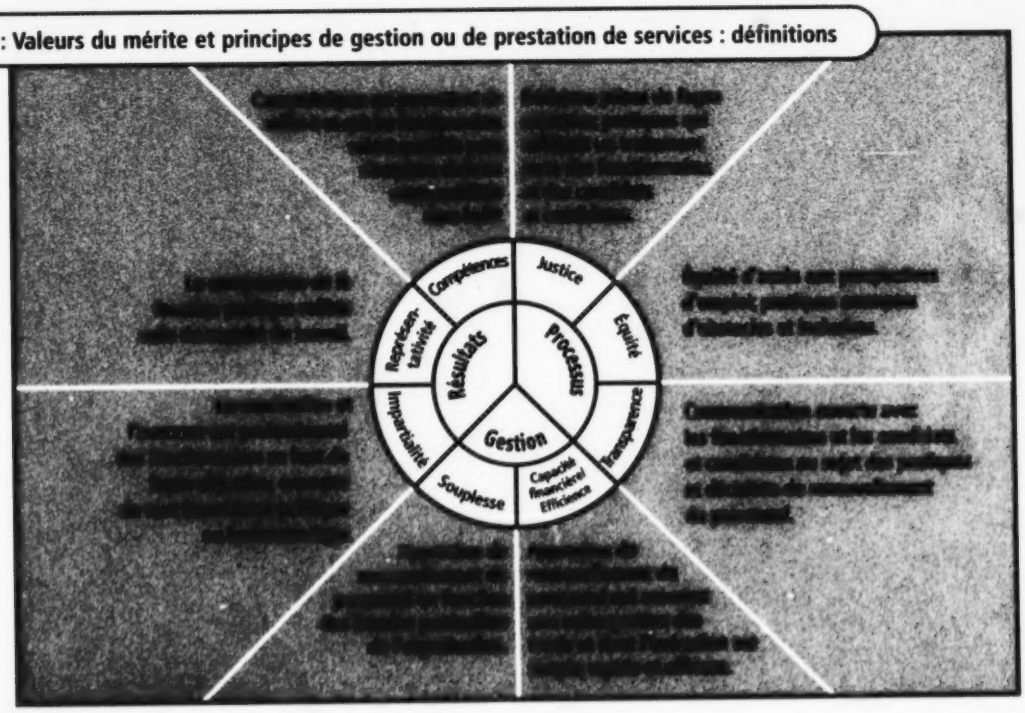
La mise en œuvre du nouveau programme de surveillance fondé sur les principes de la fonction moderne de contrôleur a été un succès. La Commission continuera de renforcer son approche grâce à des efforts soutenus d'innovation et d'amélioration. En retour, ces efforts assureront une meilleure capacité de faire rapport au Parlement et une plus grande responsabilisation.

CHAPITRE 4 :

Évaluation de la santé du système du mérite

Dans le *Rapport annuel 2000-2001*, la Commission a entrepris d'évaluer les trois valeurs liées aux résultats, les trois valeurs liées aux processus et les deux principes de gestion et de prestation de services qui sous-tendent la dotation fondée sur les valeurs. Nous maintenons cette approche dans le présent rapport.

FIGURE B : Valeurs du mérite et principes de gestion ou de prestation de services : définitions



CHAPITRE 4 :

Évaluation de la santé du système du mérite

Dans le *Rapport annuel 2000-2001*, la Commission a entrepris d'évaluer les trois valeurs liées aux résultats, les trois valeurs liées aux processus et les deux principes de gestion et de prestation de services qui sous-tendent la dotation fondée sur les valeurs. Nous maintenons cette approche dans le présent rapport.

FIGURE B : Valeurs du mérite et principes de gestion ou de prestation de services : définitions

Caractéristiques qui permettent de veiller à ce que les fonctionnaires soient qualifiés pour s'acquitter de leurs responsabilités dans la FP.

Décisions prises de façon objective; pratiques qui reflètent un traitement juste des fonctionnaires et des candidats et candidates.

La composition de la fonction publique reflète celle du marché du travail.

Égalité d'accès aux perspectives d'emploi; pratiques exemptes d'obstacles et inclusives.

La nomination et l'avancement professionnel des fonctionnaires se font de façon objective, exempte de tout favoritisme politique ou bureaucratique.

Communication ouverte avec les fonctionnaires et les candidats et candidates au sujet des pratiques et décisions de renouvellement du personnel.

Approches de renouvellement du personnel en fonction des besoins particuliers de l'organisation.

Approches de renouvellement du personnel qui assurent une saine gestion des fonds et dont l'exécution est simple, rapide et efficace.

4.1 Valeurs liées aux résultats : la compétence

La compétence décrit les caractéristiques qui permettent de veiller à ce que les fonctionnaires soient qualifiés pour s'acquitter de leurs responsabilités dans la fonction publique.

Dans le rapport de l'an dernier, la Commission concluait qu'une planification rigoureuse et efficace des ressources humaines est essentielle à tous les niveaux pour assurer que la fonction publique dispose des compétences requises pour l'avenir. Nous n'avons pas changé d'opinion en 2001-2002, et le chapitre 2 du *Rapport de la vérificatrice générale du Canada* de 2001, « Recruter pour la fonction publique canadienne de demain : Modifier le système », vient renforcer cette opinion. La vérificatrice générale est aussi d'avis qu'une planification efficace des ressources humaines est essentielle pour résoudre le problème de l'embauche à court terme et permettre à la fonction publique de satisfaire ses besoins à long terme en ressources humaines.

Tel que mentionné déjà dans la chapitre 3, le rendement en dotation de 39 ministères a été évalué au moyen de renseignements obtenus grâce à une analyse de leurs rapports de 2000-2001 et à des consultations avec le personnel des bureaux de secteur et de l'administration centrale de la CFP. Les ministères utilisent un ensemble d'indicateurs élaborés conjointement avec la CFP pour préparer leur rapport sur le rendement en dotation. Dans ce chapitre, nous aurons énormément recours aux évaluations parce qu'elles brossent un tableau unique de ce qui se passe au niveau ministériel — et, par conséquent, témoignent de ce qui se passe dans l'ensemble de la fonction publique.

Voici les indicateurs clés qui ont été utilisés pour évaluer la compétence :

- l'existence d'une stratégie en matière de ressources humaines dans chaque ministère, et les liens entre la stratégie et le plan d'activités du ministère;
- l'utilisation des profils de compétences;
- la prestation d'une formation et d'un soutien aux personnes qui participent à la prise de décisions en matière de dotation;
- la surveillance et l'examen des stratégies en matière de ressources humaines et de leurs résultats.

Les résultats confirment qu'en comparaison avec les autres valeurs en dotation, la compétence est de loin celle qui est la mieux comprise et appliquée parce qu'elle a toujours été davantage associée au mérite.

4.1.1 Stratégies en matière de ressources humaines

L'évaluation globale faite par la Commission montre que certains progrès ont été réalisés pour ce qui est de l'amélioration de l'efficacité de la planification des ressources humaines, tout particulièrement dans les grands ministères comptant un effectif de plus de 2 000 équivalents temps plein. En général, les grands ministères ont élaboré et mis en œuvre des stratégies de gestion des ressources humaines plus détaillées et intégrées, ce à quoi on doit s'attendre.

Statistique Canada et la Gendarmerie royale du Canada (GRC) sont les deux principaux exemples de ministères qui réussissent à bien lier les stratégies de gestion des ressources humaines et les plans d'activités à long terme. À Statistique Canada, l'infrastructure de gestion des ressources humaines fait partie intégrante du processus de planification stratégique, et elle est en place depuis plus de 10 ans. Elle fait partie de sa philosophie de gestion. Environ 400 gestionnaires intermédiaires et supérieurs font partie de plus de 50 comités de gestion des ressources humaines et de groupes de travail; il est donc évident que la prise de toutes les décisions opérationnelles va de pair avec la planification et les considérations de gestion des ressources humaines.

Il y a en outre plusieurs exemples dignes de mention dans des petits ministères ayant un effectif de moins de 400 équivalents temps plein. Mentionnons tout particulièrement la qualité de la planification des ressources humaines à l'Agence canadienne d'évaluation environnementale, laquelle fait partie intégrante des activités de l'Agence, comme en font foi la structure de l'autorité et la philosophie de gestion de l'organisation ainsi que les succès obtenus dans le domaine du recrutement et de la dotation.

Cependant, les renseignements et documents justificatifs limités fournis par bien des ministères ne permettaient pas de démontrer l'existence d'un lien entre les activités et décisions de gestion des ressources humaines et leurs plans d'activités. Dans certains cas, il semble n'y avoir aucune planification stratégique ou planification de la relève. Ce problème est plus répandu dans les petits ministères en raison de la taille relativement restreinte de leurs effectifs et de la capacité limitée à cet égard.

4.1.2 Profils de compétences

Les ministères ont pour la plupart fourni des renseignements sur leur utilisation des profils de compétences. (Par compétences, on entend les caractéristiques individuelles liées aux comportements ou au rendement au travail. Un profil de compétences est une liste des compétences propres à un emploi ou à un groupe d'emplois). Bon nombre ont précisé qu'ils en étaient aux premiers stades de l'élaboration des profils de compétences, et la plupart ont dit qu'il s'agissait d'un travail de collaboration entre la gestion hiérarchique et les ressources humaines.

Le Bureau du surintendant des institutions financières a fourni des exemples de profils utilisés à diverses fins, notamment le recrutement, le renouvellement et le perfectionnement du personnel, la promotion et la surveillance de la capacité globale de l'effectif. Ces profils sont parmi les meilleurs exemples que la Commission ait vus jusqu'à présent.

4.1.3 Formation et appui

La formation permet d'assurer que ceux et celles qui prennent part aux décisions de dotation comprennent le mérite et la compétence, et sont aptes à prendre des décisions qui ne risqueront pas de prêter le flanc à la critique. Il y avait dans les rapports ministériels quelques exemples de formation continue. La GRC en est une des meilleures illustrations. Cet organisme se soucie énormément de la compétence et de l'efficacité de son personnel des ressources humaines. La direction offre une rétroaction continue, des conférences et des politiques ainsi que des outils à jour (par exemple, le site Web et des lettres types).

Certains des petits ministères, notamment l'Office des transports du Canada et Diversification de l'économie de l'Ouest Canada, ont adopté de très bonnes pratiques. Il s'agit, entre autres, d'un programme de transfert d'apprentissage afin de favoriser la mobilité et la compétence des membres du personnel, et de l'élaboration et de la présentation de séances sur la dotation et les valeurs à l'intention des gestionnaires et des spécialistes des ressources humaines. Il est important de mentionner que la CFP offre un atelier sur les valeurs en dotation qui s'adresse directement à la collectivité des ressources humaines pour l'aider à comprendre le sens de chacune des valeurs en dotation et utiliser l'approche « fondée sur les valeurs » dans les cas courants de dotation. Cet atelier est maintenant disponible en ligne et sur cédérom afin de le rendre accessible à un plus grand nombre de personnes.

4.1.4 Renouvellement du personnel pour l'avenir

Dotation et rajeunissement

Le tableau A montre que les ministères et les organismes font davantage de dotation à long terme, si on se fie à l'activité d'embauche de personnes de l'extérieur de la fonction publique pendant la période du 1er avril 2001 au 31 mars 2002, comparativement à la même période en 2000-2001. Il y a une nette augmentation (30,9 p. 100) de la proportion de personnes embauchées pour une durée indéterminée, qui sont passés de 3 856 à 5 046, et une diminution du nombre de personnes embauchées pour une période déterminée, qui sont passés de 16 268 à 16 022. Pour tenter de rajeunir la fonction publique, les ministères ont augmenté de 7,3 p. 100 le nombre d'étudiants et étudiantes qu'ils ont embauchés au cours de ces mêmes périodes, soit de 11 495 à 12 334.

Encourager l'utilisation des répertoires

La CFP tient des répertoires de candidats et candidates qui ont fait l'objet d'une évaluation complète et qui sont qualifiés, mais qui n'ont pas été nommés aux programmes de Formation accélérée pour les économistes, de Formation en gestion des ressources humaines, de Stagiaires en gestion et de formation en recherche sur les politiques. De plus, par l'entremise du Programme de recrutement postsecondaire, la CFP tient maintenant un répertoire général national entièrement automatisé de diplômés et diplômées universitaires présélectionnés auquel les gestionnaires peuvent avoir recours pour doter divers types de postes d'agents et agentes de niveau d'entrée. En plus de ce répertoire, elle tient également quelque 31 répertoires de recrutement général, dont quatre sont d'envergure nationale. Sur ces 36 répertoires, près de la moitié sont réservés aux membres de l'un ou l'autre des groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi.

Recrutement et renouvellement des cadres

La CFP administre un programme de recrutement de cadres afin de trouver et d'attirer des cadres compétents de toutes les régions du pays pour combler, maintenant et dans l'avenir, des postes vacants. Dans le cadre de la stratégie générale visant à assurer le renouvellement du groupe de la direction, la Commission et les ministères se partagent les responsabilités de préparer des fonctionnaires talentueux à exercer des fonctions de leadership dans la fonction publique, et collaborent pour utiliser efficacement les programmes de perfectionnement, tant chez les cadres que chez leurs subordonnés. Ces programmes permettent la poursuite d'un cheminement qui peut conduire jusqu'aux échelons supérieurs de la hiérarchie. Il s'agit, entre autres, des programmes Cours et affectations de perfectionnement, Stagiaires en gestion, Perfectionnement accéléré des économistes et Perfectionnement accéléré des cadres supérieurs, et du Processus de préqualification des sous-ministres adjoints.

TABLEAU A : Activités d'embauche selon la durée d'emploi

	Du 1er avril 2000 au 31 mars 2001		Du 1er avril 2001 au 31 mars 2002		Écart	Modification
	Personnes embauchées	%	Personnes embauchées	%	Personnes embauchées	%
Activités de dotation pour une durée indéterminée	3 856	7,6	5 046	9,5	+ 1 190	+ 30,9
Activités de dotation pour une période déterminée	16 268	32,2	16 022	30,2	- 246	- 1,5
Emploi temporaire (conformément à l'article 21.2 de la LEFP)	18 916	37,4	19 716	37,1	+ 800	+ 4,2
Étudiants/étudiantes (en vertu du décret d'exemption)	11 495	22,8*	12 334	23,2	+ 839	+ 7,3
Total	50 535	100,0	53 118	100,0		

Source : Annexe A, Tableau A — Activités globales d'embauche et de dotation

*Nota : Les chiffres ont été arrondis.

Recours à la dotation à court terme

La Commission, dans un certain nombre d'études, ainsi que la vérificatrice générale ont jugé que l'utilisation de pratiques de dotation temporaire, comme l'embauche à court terme, présentait un risque pour la compétence et les autres valeurs associées au mérite. Afin de bien comprendre les raisons de l'utilisation de la dotation à court terme dans l'ensemble de la fonction publique, la CFP effectue un sondage auprès des gestionnaires d'embauche pour le compte du Comité conjoint sur l'emploi pour une période déterminée (Conseil du Trésor du Canada et Alliance de la fonction publique du Canada). Les résultats du sondage aideront le Comité à améliorer les politiques et pratiques d'emploi pour une période déterminée. La Commission a également demandé aux ministères de faire rapport sur leurs pratiques d'embauche à court terme dans leurs rapports ministériels respectifs sur la dotation, lesquels doivent être présentés à l'automne 2002.

La nomination d'employés et employées temporaires (plutôt que d'employés et employées nommés pour une durée déterminée et indéterminée) à des postes de durée indéterminée et déterminée est une autre pratique qui pourrait menacer la compétence parce que l'embauche du personnel temporaire n'est pas assujettie à un examen approfondi du mérite. Le tableau B indique la durée des fonctions et la situation professionnelle antérieure dans le cadre des activités d'embauche et de dotation pour la période du 1er avril 2001 au 31 mars 2002, comparativement à la même période en 2000-2001.

La Commission fera un suivi de cette pratique au cours du prochain exercice, et donnera des détails dans le *Rapport annuel 2002-2003*.

4.1.5 Perceptions des fonctionnaires et des gestionnaires

Les résultats préliminaires de l'étude de la CFP sur *la compétence et la justice*, effectuée en 2001-2002, ont montré que les fonctionnaires avaient les points de vue suivants sur la compétence en tant que valeur :

- 75 p. 100 des fonctionnaires interrogés étaient d'accord avec l'énoncé suivant : « Dans mon unité de travail, nous nommons des personnes qui peuvent faire le travail »;
- 66 p. 100 étaient d'accord avec l'énoncé suivant : « Mon ministère nomme des personnes qualifiées »;
- les résultats des questions fermées et les commentaires narratifs montraient le lien très étroit entre le degré de réussite professionnelle d'une personne au cours des deux dernières années et sa perception générale de la compétence et de la justice en dotation.

Parmi les gestionnaires et les conseillers et conseillères en ressources humaines :

- les gestionnaires se disaient pour la plupart très satisfaits du calibre des personnes embauchées, et ils étaient d'avis qu'un fort pourcentage de leur personnel était compétent;

TABLEAU B : Durée d'emploi et situation professionnelle antérieure

	Du 1er avril 2000 au 31 mars 2001	Du 1er avril 2001 au 31 mars 2002	Écart	% de changement
Emploi temporaire à durée indéterminée	255	413	+ 158	+ 62,0
Emploi temporaire à période déterminée	1 901	2 224	+ 323	+ 17,0
Période déterminée à durée indéterminée	6 200	7 431	+ 1 231	+ 19,9

Source : Annexe A, Tableau B — Durée d'emploi et situation professionnelle antérieure

4.1.4 Renouvellement du personnel pour l'avenir

Dotation et rajeunissement

Le tableau A montre que les ministères et les organismes font davantage de dotation à long terme, si on se fie à l'activité d'embauche de personnes de l'extérieur de la fonction publique pendant la période du 1er avril 2001 au 31 mars 2002, comparativement à la même période en 2000-2001. Il y a une nette augmentation (30,9 p. 100) de la proportion de personnes embauchées pour une durée indéterminée, qui sont passés de 3 856 à 5 046, et une diminution du nombre de personnes embauchées pour une période déterminée, qui sont passés de 16 268 à 16 022. Pour tenter de rajeunir la fonction publique, les ministères ont augmenté de 7,3 p. 100 le nombre d'étudiants et étudiantes qu'ils ont embauchés au cours de ces mêmes périodes, soit de 11 495 à 12 334.

Encourager l'utilisation des répertoires

La CFP tient des répertoires de candidats et candidates qui ont fait l'objet d'une évaluation complète et qui sont qualifiés, mais qui n'ont pas été nommés aux programmes de Formation accélérée pour les économistes, de Formation en gestion des ressources humaines, de Stagiaires en gestion et de formation en recherche sur les politiques. De plus, par l'entremise du Programme de recrutement postsecondaire, la CFP tient maintenant un répertoire général national entièrement automatisé de diplômés et diplômées universitaires présélectionnés auquel les gestionnaires peuvent avoir recours pour doter divers types de postes d'agents et agentes de niveau d'entrée. En plus de ce répertoire, elle tient également quelque 31 répertoires de recrutement général, dont quatre sont d'envergure nationale. Sur ces 36 répertoires, près de la moitié sont réservés aux membres de l'un ou l'autre des groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi.

Recrutement et renouvellement des cadres

La CFP administre un programme de recrutement de cadres afin de trouver et d'attirer des cadres compétents de toutes les régions du pays pour combler, maintenant et dans l'avenir, des postes vacants. Dans le cadre de la stratégie générale visant à assurer le renouvellement du groupe de la direction, la Commission et les ministères se partagent les responsabilités de préparer des fonctionnaires talentueux à exercer des fonctions de leadership dans la fonction publique, et collaborent pour utiliser efficacement les programmes de perfectionnement, tant chez les cadres que chez leurs subordonnés. Ces programmes permettent la poursuite d'un cheminement qui peut conduire jusqu'aux échelons supérieurs de la hiérarchie. Il s'agit, entre autres, des programmes Cours et affectations de perfectionnement, Stagiaires en gestion, Perfectionnement accéléré des économistes et Perfectionnement accéléré des cadres supérieurs, et du Processus de préqualification des sous-ministres adjoints.

TABLEAU A : Activités d'embauche selon la durée d'emploi

	Du 1er avril 2000 au 31 mars 2001		Du 1er avril 2001 au 31 mars 2002		Écart	Modification
	Personnes embauchées	%	Personnes embauchées	%	Personnes embauchées	%
Activités de dotation pour une durée indéterminée	3 856	7,6	5 046	9,5	+ 1 190	+ 30,9
Activités de dotation pour une période déterminée	16 268	32,2	16 022	30,2	- 246	- 1,5
Emploi temporaire (conformement a l'article 21 2 de la LEFP)	18 916	37,4	19 716	37,1	+ 800	+ 4,2
Etudiants etudiantes (en vertu du decret d'exemption)	11 495	22,8*	12 334	23,2	+ 839	+ 7,3
Total	**50 535**	**100,0**	**53 118**	**100,0**		

Source : Annexe A, Tableau A — Activités globales d'embauche et de dotation

*Nota : Les chiffres ont été arrondis.

Recours à la dotation à court terme

La Commission, dans un certain nombre d'études, ainsi que la vérificatrice générale ont jugé que l'utilisation de pratiques de dotation temporaire, comme l'embauche à court terme, présentait un risque pour la compétence et les autres valeurs associées au mérite. Afin de bien comprendre les raisons de l'utilisation de la dotation à court terme dans l'ensemble de la fonction publique, la CFP effectue un sondage auprès des gestionnaires d'embauche pour le compte du Comité conjoint sur l'emploi pour une période déterminée (Conseil du Trésor du Canada et Alliance de la fonction publique du Canada). Les résultats du sondage aideront le Comité à améliorer les politiques et pratiques d'emploi pour une période déterminée. La Commission a également demandé aux ministères de faire rapport sur leurs pratiques d'embauche à court terme dans leurs rapports ministériels respectifs sur la dotation, lesquels doivent être présentés à l'automne 2002.

La nomination d'employés et employées temporaires (plutôt que d'employés et employées nommés pour une durée déterminée et indéterminée) à des postes de durée indéterminée et déterminée est une autre pratique qui pourrait menacer la compétence parce que l'embauche du personnel temporaire n'est pas assujettie à un examen approfondi du mérite. Le tableau B indique la durée des fonctions et la situation professionnelle antérieure dans le cadre des activités d'embauche et de dotation pour la période du 1er avril 2001 au 31 mars 2002, comparativement à la même période en 2000-2001.

La Commission fera un suivi de cette pratique au cours du prochain exercice, et donnera des détails dans le *Rapport annuel 2002-2003*.

4.1.5 Perceptions des fonctionnaires et des gestionnaires

Les résultats préliminaires de l'étude de la CFP sur *la compétence et la justice*, effectuée en 2001-2002, ont montré que les fonctionnaires avaient les points de vue suivants sur la compétence en tant que valeur :

- 75 p. 100 des fonctionnaires interrogés étaient d'accord avec l'énoncé suivant : « Dans mon unité de travail, nous nommons des personnes qui peuvent faire le travail »;
- 66 p. 100 étaient d'accord avec l'énoncé suivant : « Mon ministère nomme des personnes qualifiées »;
- les résultats des questions fermées et les commentaires narratifs montraient le lien très étroit entre le degré de réussite professionnelle d'une personne au cours des deux dernières années et sa perception générale de la compétence et de la justice en dotation.

Parmi les gestionnaires et les conseillers et conseillères en ressources humaines :

- les gestionnaires se disaient pour la plupart très satisfaits du calibre des personnes embauchées, et ils étaient d'avis qu'un fort pourcentage de leur personnel était compétent;

TABLEAU B : Durée d'emploi et situation professionnelle antérieure

	Du 1er avril 2000 au 31 mars 2001	Du 1er avril 2001 au 31 mars 2002	Écart	% de changement
Emploi temporaire à durée indéterminée	255	413	+ 158	+ 62,0
Emploi temporaire à période déterminée	1 901	2 224	+ 323	+ 17,0
Période déterminée à durée indéterminée	6 200	7 431	+ 1 231	+ 19,9

Source : Annexe A, Tableau B — Durée d'emploi et situation professionnelle antérieure

- dans l'ensemble, les évaluations officielles des qualités personnelles et habiletés étaient cotées plus élevées que les connaissances et le niveau de scolarité;
- les gestionnaires ont également attribué une cote très élevée à l'expérience de travail directement liée au poste et aux vérifications des références positives, tandis que les conseillers et conseillères en ressources humaines se fiaient davantage aux résultats des examens écrits et au niveau de scolarité;
- plusieurs gestionnaires ont dit qu'un bon processus contribuait à la compétence, et qu'il valait la peine de consacrer davantage de temps au processus d'embauche si on voulait embaucher des gens compétents; cependant, bon nombre ont dit qu'ils étaient assez satisfaits des outils dont ils disposaient pour évaluer la compétence et aimeraient qu'on élabore davantage d'outils pour évaluer les habiletés et les qualités personnelles.

Dans l'ensemble, l'étude montre que les gens font une interprétation assez semblable de la compétence en tant que valeur, et que les gestionnaires, en général, ainsi que les fonctionnaires, pour la plupart, ont le sentiment qu'on respecte la compétence en dotation. Toutefois, on a effectivement besoin de meilleurs outils pour évaluer les habiletés et les qualités personnelles. Ils sont d'autant plus nécessaires que notre sondage périodique auprès des gestionnaires et des personnes nouvellement nommées indiquait que, parmi toutes les valeurs associées au mérite, la compétence était considérée comme la plus importante par les deux parties.

Bilan de santé de la compétence

La Commission est d'avis que, dans l'ensemble, le système de dotation permet d'effectuer des nominations externes et internes de personnes compétentes dans la fonction publique; toutefois, il reste encore des problèmes à régler comme le recours à l'embauche de personnel temporaire et à court terme. On a fait certains progrès en ce qui concerne la planification à long terme des RH, comme en témoignent les liens avec les plans d'activités, tout particulièrement dans les grands ministères. Or, tous les ministères et organismes doivent redoubler d'efforts, quelle que soit leur taille. La Commission craint que, sans l'aide de plans de RH, les gestionnaires continuent de mettre l'accent sur la rapidité de la dotation plutôt que sur l'embauche de personnes très compétentes dont la fonction publique aura besoin pour relever les défis à venir pour le Canada.

4.2 Valeur liée aux résultats : l'impartialité

L'impartialité signifie que les employés et employées sont nommés et promus en toute impartialité, sans favoritisme politique ou bureaucratique.

Dans son *Rapport annuel 2000-2001*, la Commission affirmait que, dans l'ensemble, les nominations étaient faites de façon objective et exempte de toute influence partisane. Afin de protéger cette valeur, nous avons toutefois souligné qu'il faudrait faire preuve de vigilance.

Voici quelques-uns des principaux indicateurs qui ont été élaborés pour évaluer l'impartialité en dotation dans les ministères :

- une attestation d'impartialité par l'administrateur général ou chef d'organisme;
- un rappel annuel au sujet des conflits d'intérêts et des activités politiques à tous les membres du personnel;
- une déclaration concernant les conflits d'intérêts jointe aux lettres d'offre;
- des activités propres aux ministères, par exemple la formation des personnes qui prennent part aux décisions en matière de dotation.

4.2.1 Attestation de l'administrateur général ou chef d'organisme

Sur les 39 ministères qui ont présenté leur rapport en octobre 2001, 32 administrateurs généraux ou chefs d'organisme ont attesté que toutes les activités et décisions en matière de dotation de leur ministère étaient conformes à la valeur qu'est l'impartialité.

4.2.2 Rappel annuel aux membres du personnel

Dix ministères ont confirmé que l'administrateur général ou chef d'organisme envoie chaque année un rappel à tous les membres du personnel au sujet des conflits d'intérêts et des activités politiques. Certains ministères sont même allés plus loin en distribuant un Code de valeurs et d'éthique.

4.2.3 Lettres d'offre

Les ministères, pour la plupart, joignent à leurs lettres d'offre une déclaration concernant les conflits d'intérêts. De façon générale, ils exigent que les membres de jurys de sélection remplissent le formulaire intitulé *Déclaration signée par les personnes présentes aux séances des jurys* pour chaque processus de sélection. Les signatures attestent que tous les membres du jury connaissent et confirment leur responsabilité d'assurer que tous les candidats et candidates sont évalués en toute justice, objectivité et impartialité.

4.2.4 Activités propres aux ministères

Un certain nombre de ministères ont fait rapport sur des activités particulières. La surveillance des dossiers de recours pour favoritisme bureaucratique ou politique et l'élaboration d'une politique sur l'emploi temporaire mettant l'accent sur l'ingérence politique et bureaucratique comptent parmi les pratiques les plus courantes.

Il convient de noter que Citoyenneté et Immigration Canada offre une formation sur l'impartialité aux personnes qui participent aux activités de dotation, et qu'il a inclus de l'information sur l'impartialité dans sa séance de formation initiale des nouveaux membres de son personnel. L'Agence canadienne d'évaluation environnementale est un autre organisme qui a inclus de l'information sur l'impartialité dans son guide d'initiation et qui offre une séance sur l'éthique.

Dans son étude de *l'impartialité et de la transparence en dotation*, la CFP a examiné dans quelle mesure les pratiques de dotation sont fondées sur les valeurs, et si les politiques et programmes sont utilisés aux fins prévues. Pour avoir plus de détails sur l'étude, consultez le site Web de la CFP à l'adresse suivante : http://www.psc-cfp.gc.ca/publications/monogra/non-partisanship_f.htm

En général, l'étude a permis de constater que :

- les gestionnaires hiérarchiques, les spécialistes des ressources humaines et les représentantes et représentants syndicaux sont résolus à adopter une approche fondée sur les valeurs en dotation;
- les gestionnaires, les spécialistes des ressources humaines et les représentantes et représentants syndicaux estiment tous et toutes que les valeurs d'impartialité et de transparence sont complémentaires et essentielles au maintien d'un bon moral.

En ce qui a trait à l'impartialité, tout particulièrement, l'étude a révélé que :

- le favoritisme politique n'était pas considéré comme un problème par les personnes interrogées. En fait, aucun des 273 commentaires faits par les fonctionnaires ne concernent le favoritisme politique;
- même si un grand nombre de ministères ont reçu des appels et des lettres de politiciens et politiciennes demandant qu'on prenne en considération des candidats et candidates, ils ont répondu en accusant réception des demandes et en expliquant les procédures pertinentes de dotation;
- les ministères ont clairement fait savoir que l'ingérence politique était interdite;
- les répondants et répondantes ont pour la plupart reconnu que le favoritisme bureaucratique (favoritisme personnel) pouvait être un problème;
- les spécialistes des ressources humaines ont dit que les gestionnaires qui se livraient à du favoritisme bureaucratique n'en étaient pas toujours conscients. Certains ont mentionné que lorsqu'une telle situation était sur le point de se produire et qu'elle était portée à l'attention du ou de la gestionnaire, habituellement, cette personne réagissait plutôt bien et mettait fin au processus.

Tel que cela a été mentionné dans l'étude, la Commission est pleinement consciente des problèmes que suscite l'utilisation des nominations externes sans concours. Étant donné l'incidence que la délégation de ce pouvoir pourrait avoir sur l'impartialité, nous en sommes à examiner de près les pratiques actuelles grâce à un certain nombre de projets pilotes menés dans les ministères. Une fois l'évaluation des projets pilotes terminée, la Commission décidera si elle délègue ou non ce pouvoir aux administrateurs généraux ou chefs d'organisme à l'intérieur de cadres ministériels bien définis (voir également les principes de gestion et de prestation de services).

Dans le chapitre 2 du *Rapport de la vérificatrice générale du Canada* de 2001, la vérificatrice générale a catégoriquement déclaré que la Commission avait assuré une surveillance stricte de l'impartialité et que, d'après sa vérification, ce principe n'était pas une source de préoccupation. La vérificatrice générale a souligné que le principe d'une fonction publique impartiale était bien compris dans l'ensemble; ce principe a été maintenu et doit continuer de l'être, dans l'intérêt du pays.

La Commission elle-même protège la valeur qu'est l'impartialité de deux façons :

- en accordant ou en refusant un congé pour activités politiques en vertu du paragraphe 33(3) de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. En 2001-2002, la Commission a reçu une demande de congé d'un fonctionnaire fédéral qui désirait se porter candidat à une élection provinciale, et elle le lui a accordé;
- en décidant de nommer ou non un membre du personnel du cabinet d'un ministre à un poste de la fonction publique à certaines conditions et en tant que bénéficiaire de priorité, en vertu de l'article 39 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Ainsi, depuis le 31 mars 2002, 31 personnes ont été nommées et 17 sont à la recherche d'une nomination.

Bilan de santé de l'impartialité

Tout semble indiquer que le système actuel fonctionne bien et que le favoritisme politique n'est pas une grande source de préoccupation. Les pratiques de dotation comme les nominations intérimaires à long terme et les nominations externes sans concours, lorsque les circonstances particulières les justifient, pourraient donner l'impression d'un favoritisme bureaucratique (favoritisme personnel) parce qu'elles ont tendance à ne pas être aussi transparentes que d'autres concours. Étant donné cette impression, on encourage les administrateurs généraux ou chefs d'organisme à avoir recours à des processus plus transparents ou, à tout le moins, aux nominations intérimaires à long terme ou aux nominations externes sans concours uniquement lorsqu'elles sont dans l'intérêt public.

4.3 Valeur liée aux résultats : la représentativité

La représentativité signifie que la composition de la fonction publique reflète celle du marché du travail du Canada.

Dans son *Rapport annuel 2000-2001*, la Commission a reconnu que certains progrès avaient été réalisés en vue de constituer une fonction publique pleinement représentative, mais elle a aussi reconnu que l'Examen des programmes et l'évolution du marché du travail avaient compliqué l'atteinte de cet objectif. Nous pensions que, quels que soient les efforts déployés à l'époque, ils devaient être poursuivis activement.

Bien que le Programme des mesures positives d'équité en matière d'emploi ait pris fin le 31 mars 2002, la Commission continuera d'aider les ministères, les gestionnaires et les conseillers et conseillères en ressources humaines en leur donnant de l'orientation en matière de dotation et en leur fournissant des programmes, des politiques et des outils pour les aider à relever le défi que représentent la constitution et le maintien d'un effectif représentatif. Nous avons ajouté une composante équité en emploi au Programme de perfectionnement professionnel pour les ressources humaines, nous avons élaboré un programme d'équité en matière d'emploi à l'intention des cadres de niveaux EX-1, EX-2 et EX-3, et nous avons élargi les composantes actuelles d'équité en matière d'emploi du Programme Cours et affectations de perfectionnement.

L'évaluation faite par la Commission des 39 ministères a révélé que, dans l'ensemble, les membres du personnel comprenaient l'importance de cette valeur et se concertaient pour améliorer la représentation des groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi au sein de leur effectif respectif. Pour évaluer la situation de la représentativité dans les ministères, on retrouve dans les ententes concernant la délégation des pouvoirs et la responsabilisation en dotation plusieurs indicateurs clés, notamment :

- une comparaison entre le nombre de membres des groupes désignés dans les ministères et leur disponibilité sur le marché du travail;
- l'existence de plans d'équité en matière d'emploi et leurs liens avec le recrutement général pour améliorer la représentation;
- des initiatives propres à chaque ministère;
- la surveillance de l'embauche à court terme de membres des groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi;
- la représentation des membres de groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi aux niveaux de la direction.

4.3.1 Données démographiques sur l'équité en matière d'emploi

Les 39 ministères qui ont présenté leur rapport en octobre 2001 ont en majorité inclus une comparaison entre le nombre réel de membres de groupes désignés dans leur ministère et leur disponibilité sur le marché du travail.

Les femmes et les Peuples autochtones étaient bien représentés dans la plupart des ministères qui ont fait rapport. Ces résultats correspondent aux plus récentes données publiées par la présidente du Conseil du Trésor dans *L'équité en emploi dans la fonction publique fédérale en 2000-2001*. Le rapport indique que, dans le cas de trois des quatre groupes

désignés, la représentation globale des femmes (52,1 p. 100), des personnes handicapées (5,1 p. 100) et des Peuples autochtones (3,6 p. 100) dans l'ensemble de la fonction publique est supérieure à leurs taux de disponibilité au sein de la population active qui sont respectivement de 48,7 p. 100, 4,8 p. 100 et 1,7 p. 100. Les membres de minorités visibles sont cependant sous-représentés — il y a un écart de 2,6 p. 100 entre leur représentation (6,1 p. 100) et leur disponibilité au sein de la population active (8,7 p. 100).

Quand on examine les données du Conseil du Trésor sur l'équité en matière d'emploi entre le 1er avril 2001 et le 31 mars 2002, on constate que la fonction publique n'atteindra pas plusieurs des objectifs fixés pour les membres de minorités visibles dans *Faire place au changement dans la fonction publique fédérale* (mars 2000), le plan d'action du Groupe de travail sur la participation des minorités visibles dans la fonction publique fédérale. Ces objectifs concernent le recrutement dans la fonction publique, les nominations intérimaires dans les groupes de relève, les nouvelles recrues dans les groupes de relève, les nouvelles recrues dans le groupe de la direction, les nouvelles recrues et les diplômées et diplômés des programmes Cours et affectations de perfectionnement et de Stagiaires en gestion. La Commission craint que le problème de la sous-représentation ne soit toujours présent lorsque Statistique Canada publiera les nouvelles données du sondage concernant les membres des groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi.

4.3.2 Plans d'équité en matière d'emploi

Les grands ministères, pour la plupart, ont élaboré un plan d'équité en matière d'emploi pour régler le problème de la sous-représentation des membres des groupes désignés. Environnement Canada, le ministère de la Justice Canada, Ressources naturelles Canada et Développement des ressources humaines Canada sont au nombre des organismes qui ont déjà des plans d'équité en matière d'emploi renouvelables en permanence. Ces plans sont intégrés au plan global de gestion des ressources humaines du ministère afin de gérer et d'évaluer les progrès réalisés en vue de combler les écarts dans la représentation des membres des groupes désignés.

Le plan d'équité en matière d'emploi d'Environnement Canada, qui est complet et détaillé, est digne de mention. Lorsqu'il est combiné à d'autres projets, le plan montre clairement les efforts déployés par le ministère pour appuyer la diversité et l'équité en matière d'emploi. Jusqu'à présent, le ministère a atteint 99,5 p. 100 de son objectif fixé pour l'an 2005 au chapitre de la représentation des femmes, 94,5 p. 100 dans le cas des Peuples autochtones, 71,7 p. 100 dans le cas des membres de minorités visibles et 69,9 p. 100 dans le cas des personnes handicapées.

Certains ministères ont mis en œuvre un plan d'action pour l'équité en matière d'emploi, mais ils n'ont pas établi de lien clair entre ce plan et leurs plans d'activités et des ressources humaines. La Commission espère que les ministères continueront de s'améliorer avec les années; entre-temps, le fait de traiter la représentation séparément peut nuire à leur capacité d'améliorer cette représentation.

4.3.3 Initiatives propres aux ministères

Les ministères ont mentionné un certain nombre d'initiatives et de mesures de formation, par exemple :

- l'établissement de réseaux et de comités consultatifs d'équité en matière d'emploi;
- la désignation de champions ou de championnes de l'équité en matière d'emploi;
- l'élaboration et la présentation d'une formation sur la diversité aux gestionnaires, aux spécialistes des ressources humaines et aux membres du personnel;
- l'examen régulier de toutes les politiques de gestion des ressources humaines afin de cerner les obstacles et de faire ressortir les valeurs en dotation;
- la surveillance régulière des progrès de la mise en œuvre des plans d'équité en matière d'emploi;
- le lancement de projets visant à éliminer les obstacles systémiques.

Parmi les ministères qui ont fait rapport, Santé Canada est l'un des meilleurs exemples d'efforts concertés et d'investissements pour améliorer la représentativité. Il a pris des mesures pour corriger les lacunes mentionnées dans l'ordonnance du Tribunal canadien des droits de la personne émise en 1997. Le Ministère ne s'est pas contenté d'atteindre les objectifs de représentation en fonction de la disponibilité sur le marché du travail; il a constitué une réserve dynamique de membres de groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi en vue de leur progression au sein de la hiérarchie du Ministère et de la fonction publique. Son rendement actuel dans le domaine de la représentativité montre que l'effet combiné de la responsabilisation et du leadership de la haute direction, d'approches stratégiques, d'investissements dans la formation, des efforts déployés par les ressources humaines pour atteindre les objectifs et de la responsabilité collective des échecs et des succès peut mener à un changement positif.

Agriculture et Agroalimentaire Canada a également intégré ses initiatives en matière de représentativité à ses initiatives plus vastes de gestion des ressources humaines. L'administrateur général a décidé que chacun et chacune auraient des possibilités égales et donc que chacune des stratégies du ministère et décisions en matière de dotation serait prise en tenant compte des besoins des groupes désignés parmi l'ensemble des besoins généraux de l'effectif ministériel.

4.3.4 Surveillance

Le déclin de la représentation au cours du recrutement

La CFP a récemment réalisé une étude nationale du processus de recrutement général dans un certain nombre de ministères afin d'examiner les sources et les causes de l'écart entre les taux de candidatures et les taux de nomination (appelé le déclin de la représentation au cours du recrutement) des membres des groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi, tout particulièrement des membres de minorités visibles. On a examiné trois des principales étapes du processus de dotation : la présélection initiale par la CFP, la présélection par le ministère aux fins de l'établissement d'une liste restreinte et la sélection finale.

Les résultats indiquaient qu'il y avait un déclin de la représentation dans le processus de recrutement général. Lors de la présélection initiale, lorsque les candidatures sont généralement évaluées en fonction des critères de base affichés, soit la citoyenneté, les études, le respect de la date limite, le profil linguistique et la zone de sélection, il y avait peu de déclin de la représentation, et uniquement celle des membres de minorités visibles. La raison principale à cette étape du processus est l'absence de citoyenneté canadienne. Lorsque les ministères ont examiné ensuite les candidatures retenues à la présélection, principalement pour déterminer la pertinence de l'expérience, on a encore observé un déclin de la représentation, plus élevé chez les femmes (6,5 p. 100), parce que leur expérience ne correspondait pas aux exigences. La représentation des membres de minorités visibles a aussi décliné dans une proportion équivalant à environ la moitié, soit 3,4 p. 100, parce que leur expérience ne correspondait pas aux exigences du poste. Entre la

présentation de la candidature et l'établissement de la liste restreinte, il y avait un déclin de la représentation de tous les groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi, mais le plus élevé était celui des membres de minorités visibles (5,7 p. 100). Ce chiffre est semblable à celui qui a été observé dans l'étude sur le recrutement postsecondaire (5 p. 100) aux mêmes étapes de la dotation. Comme toutes les raisons possibles du déclin de la représentation jusqu'à cette étape du processus de dotation étaient associées à la non-satisfaction des véritables exigences professionnelles, les causes du déclin jusqu'à l'étape de la présélection par les ministères et incluant celle-ci ont été jugées valides.

Les objectifs de l'étude étaient d'évaluer le déclin de la représentation jusqu'à l'étape de la sélection finale, mais il n'a pas été possible de tirer des conclusions définitives concernant cette étape parce qu'on ne pouvait pas accéder facilement à l'information requise sans effectuer une recherche approfondie dans les ministères. Lorsque les données étaient disponibles, on a comparé les taux de sélection des femmes et des membres de minorités visibles, et on a constaté que leurs taux de sélection étaient les mêmes — ce qui semble indiquer à première vue qu'il n'y avait pas de différence dans les taux de sélection. Une analyse plus approfondie des données donnait à penser que le déclin de la représentation est un processus complexe dans lequel intervient plus d'un facteur. À l'étape de la sélection, les membres de minorités visibles affichaient les plus haut taux de déclin de la représentation parce qu'ils ne satisfaisaient pas aux exigences cotées. Les recommandations portaient surtout sur le besoin d'améliorer la saisie de données, le traitement des candidatures et la communication avec les candidats et candidates, puisqu'il s'agissait là des principaux obstacles à une surveillance plus efficace et à une étude complète du déclin de la représentation, ainsi que sur la transparence du recrutement pour les Canadiens et Canadiennes.

Nominations

Le tableau C présente les nominations externes par groupe désigné aux fins de l'équité en emploi comparativement à leur taux de disponibilité sur le marché du travail pour la période du 1er avril 2001 au 31 mars 2002, et pour la même période en 2000-2001. Les estimations de la disponibilité sont fondées sur les données sur la disponibilité sur le marché du travail de Statistique Canada ajustées pour correspondre aux postes dotés pendant l'exercice financier dans la fonction publique. Ces chiffres sont différents de ceux qui sont publiés par la présidente du Conseil du Trésor, parce qu'ils correspondent à l'effectif total de la fonction publique à la fin de l'exercice financier.

Quand on compare la disponibilité de la main-d'œuvre externe aux nominations externes, il est évident que le taux de personnes handicapées embauchées est toujours inférieur à leur disponibilité sur le marché du travail, comme c'était le cas l'an dernier.

TABLEAU C : Nominations *externes* par groupes désignés de l'équité en emploi

	Du 1er avril 2000 au 31 mars 2001				Du 1er avril 2001 au 31 mars 2002			
	Nominations externes		Disponibilité à l'externe	Écart	Nominations externes		Disponibilité à l'externe	Écart
	Nbre	%	%	%	Nbre	%	%	%
Femmes	9 056	58,1	50,8	+ 7,3	9 649	57,0	50,7	+ 6,3
Membres de minorités visibles	1 290	8,3	7,0	+ 1,3	1 735	10,3	7,2	+ 3,1
Personnes handicapées	485	3,1	5,4	- 2,3	488	2,9	5,2	- 2,3
Peuples autochtones	722	4,6	2,2	+ 2,4	784	4,6	2,0	+ 2,6

Source : Annexe A, Tableau C — Activités de dotation, selon la modalité et groupes désignés de l'équité en emploi

présentation de la candidature et l'établissement de la liste restreinte, il y avait un déclin de la représentation de tous les groupes désignés aux fins de l'équité en matière d'emploi, mais le plus élevé était celui des membres de minorités visibles (5,7 p. 100). Ce chiffre est semblable à celui qui a été observé dans l'étude sur le recrutement postsecondaire (5 p. 100) aux mêmes étapes de la dotation. Comme toutes les raisons possibles du déclin de la représentation jusqu'à cette étape du processus de dotation étaient associées à la non-satisfaction des véritables exigences professionnelles, les causes du déclin jusqu'à l'étape de la présélection par les ministères et incluant celle-ci ont été jugées valides.

Les objectifs de l'étude étaient d'évaluer le déclin de la représentation jusqu'à l'étape de la sélection finale, mais il n'a pas été possible de tirer des conclusions définitives concernant cette étape parce qu'on ne pouvait pas accéder facilement à l'information requise sans effectuer une recherche approfondie dans les ministères. Lorsque les données étaient disponibles, on a comparé les taux de sélection des femmes et des membres de minorités visibles, et on a constaté que leurs taux de sélection étaient les mêmes — ce qui semble indiquer à première vue qu'il n'y avait pas de différence dans les taux de sélection. Une analyse plus approfondie des données donnait à penser que le déclin de la représentation est un processus complexe dans lequel intervient plus d'un facteur. À l'étape de la sélection, les membres de minorités visibles affichaient les plus haut taux de déclin de la représentation parce qu'ils ne satisfaisaient pas aux exigences cotées. Les recommandations portaient surtout sur le besoin d'améliorer la saisie de données, le traitement des candidatures et la communication avec les candidats et candidates, puisqu'il s'agissait là des principaux obstacles à une surveillance plus efficace et à une étude complète du déclin de la représentation, ainsi que sur la transparence du recrutement pour les Canadiens et Canadiennes.

Nominations

Le tableau C présente les nominations externes par groupe désigné aux fins de l'équité en emploi comparativement à leur taux de disponibilité sur le marché du travail pour la période du 1er avril 2001 au 31 mars 2002, et pour la même période en 2000-2001. Les estimations de la disponibilité sont fondées sur les données sur la disponibilité sur le marché du travail de Statistique Canada ajustées pour correspondre aux postes dotés pendant l'exercice financier dans la fonction publique. Ces chiffres sont différents de ceux qui sont publiés par la présidente du Conseil du Trésor, parce qu'ils correspondent à l'effectif total de la fonction publique à la fin de l'exercice financier.

Quand on compare la disponibilité de la main-d'œuvre externe aux nominations externes, il est évident que le taux de personnes handicapées embauchées est toujours inférieur à leur disponibilité sur le marché du travail, comme c'était le cas l'an dernier.

TABLEAU C : Nominations *externes* par groupes désignés de l'équité en emploi

	Du 1er avril 2000 au 31 mars 2001				Du 1er avril 2001 au 31 mars 2002			
	Nominations externes		Disponibilité à l'externe	Écart	Nominations externes		Disponibilité à l'externe	Écart
	Nbre	%	%	%	Nbre	%	%	%
Femmes	9 056	58,1	50,8	+ 7,3	9 649	57,0	50,7	+ 6,3
Membres de minorités visibles	1 290	8,3	7,0	+ 1,3	1 735	10,3	7,2	+ 3,1
Personnes handicapées	485	3,1	5,4	- 2,3	488	2,9	5,2	- 2,3
Peuples autochtones	722	4,6	2,2	+ 2,4	784	4,6	2,0	+ 2,6

Source : Annexe A, Tableau C — Activités de dotation, selon la modalité et groupes désignés de l'équité en emploi

Bilan de santé de la représentativité

Même si les ministères continuent de s'efforcer d'améliorer la représentation des membres des groupes désignés, les progrès réalisés jusqu'à présent se sont limités à trois des quatre groupes désignés, puisque les membres de minorités visibles sont toujours sous-représentés. Les données de l'exercice 2001-2002 montrent qu'actuellement les tendances au chapitre de l'embauche de membres des groupes désignés ne seront pas suffisantes pour redresser la situation. Pour atteindre l'objectif d'une fonction publique pleinement représentative, tous les gestionnaires devront faire davantage d'efforts.

4.4 Valeur liée aux processus : l'égalité d'accès

L'égalité d'accès signifie que les Canadiens et les Canadiennes bénéficient de l'égalité d'accès aux perspectives d'emploi dans la fonction publique et que les pratiques dans le domaine de l'emploi sont exemptes d'obstacles et inclusives.

L'analyse des valeurs associées au mérite effectuée par la Commission dans son *Rapport annuel 2000-2001* ne l'a pas convaincue que l'égalité d'accès aux perspectives d'emploi était la norme, pas plus qu'elle ne lui a permis de déterminer que les pratiques étaient exemptes d'obstacles et inclusives dans l'ensemble de la fonction publique. Nous avons insisté sur le fait qu'il fallait multiplier les efforts pour changer la situation. Une année s'est écoulée, et bien des projets tangibles sont en cours pour améliorer l'égalité d'accès.

L'évaluation du rendement ministériel concernant toutes les valeurs liées aux processus, soit l'égalité d'accès, la justice et la transparence, est en partie le fruit d'une analyse des principaux indicateurs suivants :

- le degré de satisfaction des gestionnaires et des employés et employées en ce qui concerne la dotation;
- la formation sur toutes les valeurs liées aux processus offerte aux personnes qui prennent part aux décisions en matière de dotation;
- la nature et la fréquence des communications à tous les niveaux;
- la surveillance des tendances au regard des nominations pour une période déterminée et des nominations intérimaires, ainsi que des zones de sélection.

4.4.1 Surveillance des nominations pour une période déterminée et des nominations intérimaires

Un certain nombre des 39 ministères qui ont fait rapport surveillent les mesures de dotation pour s'assurer que toutes les nominations intérimaires et pour une période déterminée sont faites à la suite de concours. Statistique Canada, Transports Canada et la GRC sont au nombre des ministères qui ont présenté de l'information et des documents à l'appui. Chacun a fourni la preuve de l'existence d'une infrastructure efficace pour garantir que toutes les nominations sont faites en fonction du mérite.

Voici quelques-unes des activités réalisées par les ministères qui ont fait rapport pour appuyer ces valeurs liées aux processus :

- la formation des gestionnaires et des personnes qui prennent part aux mesures de dotation;
- l'examen des politiques, lignes directrices, outils et cours de formation concernant la dotation qui portent explicitement sur l'égalité d'accès, la justice et la transparence, pour s'assurer qu'ils sont exempts de sexisme, d'obstacles et de partialité;
- l'analyse des entrevues de fin d'emploi.

Dans le rapport annuel de l'an dernier, la Commission a exprimé des inquiétudes au sujet des nominations intérimaires — au niveau des cadres de direction tout particulièrement — en raison des avantages dont pourraient bénéficier les titulaires dans des concours subséquents. Cette année, la CFP a effectué certains autres travaux sur les nominations intérimaires qui indiquent clairement que les ministères sont encore en train de s'adapter à la suite d'une lettre du président de la Commission à ce sujet adressée aux administrateurs généraux ou

chefs d'organisme. La Commission a conclu que le bon usage des nominations intérimaires est au cœur du dilemme, qui consiste à répondre aux besoins de la direction et des opérations de manière à la fois efficiente et efficace, tout en maintenant les valeurs que sont l'égalité d'accès, la justice et la transparence. Pour inciter les ministères à mieux gérer l'utilisation des nominations intérimaires, la CFP :

- est à réviser le *Guide de dotation et de recrutement à l'intention des gestionnaires*, le *Manuel de dotation*, ainsi que les cours de formation et de perfectionnement;
- est à ajouter des questions sur les processus de sélection et la durée des nominations intérimaires avant une promotion au questionnaire du Programme de sondages spéciaux;
- continuera d'analyser l'utilisation des nominations intérimaires aux niveaux de la direction afin de déterminer si des améliorations ont été apportées.

Dans le cadre de l'engagement pris par la Commission d'améliorer l'accès aux personnes handicapées, nous avons entrepris deux projets :

- en collaboration avec le Conseil du Trésor, nous avons élaboré une nouvelle Politique sur *l'obligation de prendre des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées dans la fonction publique fédérale*; cette politique s'applique aussi bien aux fonctionnaires qu'aux candidats et candidates à un emploi;
- nous avons élaboré des *Lignes directrices relatives à l'évaluation des personnes handicapées* et nous avons embauché une personne spécialisée dans le domaine de l'évaluation des personnes handicapées; cette personne simplifiera et systématisera les consultations sur l'évaluation des personnes handicapées, et elle assurera le leadership dans ce domaine de plus en plus complexe.

Le 8 mars 2002, la Cour suprême du Canada a rendu sa décision dans l'affaire *Lavoie c. Canada*, dans laquelle on contestait la constitutionnalité de la disposition de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* qui autorise à limiter l'admissibilité aux concours internes aux citoyennes et citoyens canadiens, lorsqu'on s'attend à ce qu'il y ait un nombre suffisant de candidatures de citoyennes et citoyens qualifiés pour les postes disponibles. Dans sa décision, la Cour suprême a rejeté l'appel et jugé que la préférence accordée aux citoyennes et citoyens canadiens était constitutionnelle. Par conséquent, la décision n'aura pas d'incidence sur les politiques et procédures actuelles qui concernent l'égalité d'accès.

4.4.2 Meilleur accès aux emplois dans la fonction publique

Pour améliorer la mobilité de la main-d'œuvre, accroître la diversité régionale et culturelle dans le processus fédéral de prise de décisions et l'égalité d'accès aux emplois dans la fonction publique, la Commission favorise l'abandon progressif des zones de sélection fondée sur des critères géographiques au profit d'une zone nationale de sélection. À la suite des préoccupations exprimées par divers intervenants, nous sommes à présenter une approche calculée pour trouver le bon équilibre entre l'accès à l'emploi dans la fonction publique fédérale pour tous les Canadiens et Canadiennes et l'utilisation judicieuse de l'argent des contribuables.

En octobre 2001, on a utilisé une zone nationale de sélection pour tous les postes de cadres supérieurs (cadres de direction et deux niveaux inférieurs) dans la région de la capitale nationale, et on l'a étendue à toutes les autres régions en novembre 2001.

La CFP a réalisé quelques projets pilotes régionaux — dans la région de la capitale nationale, sur l'île de Vancouver, en Saskatchewan, dans l'est du Québec et au Nouveau-Brunswick — qui étudiaient l'impact de l'utilisation d'une zone nationale de sélection aux fins du recrutement externe d'agents et agentes subalternes et intermédiaires. Les projets pilotes examinaient les répercussions sur le volume de candidatures, la charge de travail, les coûts, le temps nécessaire pour doter les postes et l'élimination de la préférence locale. L'obligation d'utiliser une zone nationale de sélection dans les projets pilotes a pris fin le 31 mars 2002. Parce que bien des concours des projets pilotes ne sont pas encore terminés et qu'il est peu probable que les ministères y mettent la dernière main avant plusieurs mois, nous ne disposons pas de données complètes pour le présent rapport. Selon les premières constatations, le volume de candidatures a augmenté énormément lorsqu'on a utilisé une zone nationale de sélection. Les résultats des projets pilotes seront présentés au Parlement et expliqués en détail dans notre *Rapport annuel 2002-2003*.

En ce qui concerne l'amélioration de l'accès pour tous les Canadiens et Canadiennes aux emplois dans la fonction publique fédérale, la CFP a fait des progrès : 22 p. 100 cent des emplois ouverts au public ont été affichés partout au pays en 2001-2002, comparativement à 17 p. 100 en 2000-2001. Les autres emplois étaient restreints à une ou plusieurs régions du pays : 25 p. 100 étaient restreints aux résidents et résidentes de la région de la capitale nationale et les autres, 53 p. 100, aux résidents et résidentes d'autres régions du pays.

4.4.3 Évaluation des obstacles à l'avancement professionnel

En mai 2002, le deuxième Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux a été lancé; il a été distribué à tous les membres du personnel des ministères et organismes dont le Conseil du Trésor est l'employeur. Le sondage a pour but de recueillir les opinions des membres du personnel sur l'efficacité organisationnelle, le bien-être et le climat général dans chacun des milieux de travail. Les résultats du sondage seront communiqués à l'automne 2002, et les faits saillants feront partie du *Rapport annuel 2002-2003*. Pour le moment, il convient de mentionner les questions concernant les obstacles perçus à l'avancement professionnel qui, invariablement, ont une incidence sur l'égalité d'accès.

On a demandé :

- aux fonctionnaires s'ils étaient satisfaits de la progression de leur carrière dans la fonction publique;
- dans quelle mesure, s'il y a lieu, ils estimaient que les éléments suivants avaient nui à la progression de leur carrière au sein de la fonction publique au cours des trois dernières années : conflit entre les obligations professionnelles et familiales ou personnelles; manque d'accès à la formation dans la langue seconde officielle; manque d'accès à des possibilités d'apprentissage; manque d'accès à des affectations de perfectionnement; manque de renseignements au sujet des possibilités d'emploi; restriction quant à la zone de concours; niveau de scolarité; et discrimination.

Bilan de santé de l'égalité d'accès

Les efforts déployés au cours de l'exercice 2001-2002, tant au niveau ministériel qu'à l'échelle du réseau, ont permis d'améliorer l'égalité d'accès. Il faut continuer dans la même veine — tout particulièrement en ce qui concerne l'utilisation de la zone nationale de sélection — afin de maintenir les progrès réalisés jusqu'à présent et de s'assurer que les pratiques demeurent exemptes d'obstacles et inclusives.

4.5 Valeur liée aux processus : la justice

La justice signifie que des pratiques justes favorisent la prise de décisions objectives, sans favoritisme politique ou bureaucratique et que ces mêmes pratiques témoignent d'un juste traitement des fonctionnaires et des candidats et candidates.

En 2000-2001, la Commission a conclu que, dans l'ensemble, le système de dotation était juste. Le problème se situait au niveau des perceptions du contraire qui étaient en grande partie attribuables aux problèmes dans le milieu de travail. Nous avons chargé les gestionnaires de régler les problèmes afin d'éliminer les perceptions négatives. Notre évaluation du rendement en dotation des 39 ministères montre que certains progrès ont été faits.

4.5.1 Satisfaction du personnel

Les ministères utilisent pour la plupart des méthodes différentes pour évaluer la satisfaction de la direction et du personnel en ce qui a trait à la justice. Les ministères ont recours, entre autres, à une pratique positive qui consiste à effectuer un sondage auprès des membres du personnel et à prendre des mesures en fonction des résultats afin d'accroître la satisfaction du personnel. Les ministères ont régulièrement consulté les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux en 1999 et les mesures prises ensuite par les ministères pour évaluer le degré de satisfaction des membres du personnel.

La GRC a de bonnes pratiques qui respectent cette valeur en dotation; elle a recours aux examens du Centre de psychologie du personnel, examine les questions d'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, consulte régulièrement les gestionnaires et membres du personnel et mène des sondages auprès de ces derniers.

La Commission canadienne des grains a fait des efforts concertés pour intégrer la justice à ses opérations; elle a notamment offert une formation aux gestionnaires et aux membres du personnel afin d'améliorer leurs perceptions au sujet des processus de sélection, et elle a modernisé la technologie servant à diffuser l'information pédagogique.

4.5.2 Recours

Plusieurs ministères n'ont pas fait d'analyse de l'activité des recours, ce qui cause un certain malaise. La plupart des ministères ont donné des détails sur le nombre d'activités de recours et leurs résultats, mais ils n'ont pas décrit les dispositions prises pour régler les problèmes au niveau ministériel. La Commission s'inquiète du fait que bien des ministères ne sont pas allés plus loin dans l'analyse des causes des demandes de recours et qu'ils ne se sont pas prévalus davantage du mode alternatif de règlement des conflits. Les résultats d'un récent sondage indiquaient que près de 19 p. 100 des personnes nommées interrogées s'étaient montrées intéressées à

obtenir de l'information sur les possibilités de recours — par exemple les entretiens postérieurs à la sélection, la médiation et les appels — de la part de leurs conseillers et conseillères en ressources humaines ou de la CFP.

4.5.3 Surveillance

Les résultats de l'étude de la CFP sur *la compétence et la justice* indiquent que les membres du personnel sont en majorité d'avis que la dotation est juste dans leur ministère, mais bon nombre d'entre eux jugent qu'elle est menacée. Les gestionnaires ont relevé un grand nombre de défis associés à la justice dans le processus de dotation, parce qu'il comporte non seulement des décisions sur la manière de s'acquitter du processus de dotation, mais sur les communications constantes avec les membres du personnel et les candidats et candidates au cours des différentes étapes du processus pour expliquer la manière dont la justice est définie et respectée dans la mesure de dotation en question.

Les résultats montrent également qu'il y a un lien étroit entre les valeurs de justice et de transparence, et ils soulignent l'importance pour les gestionnaires de prêter une attention particulière à leurs communications avec les membres du personnel et les candidates et candidats dans le cadre des concours.

Il sera intéressant de consulter les résultats du deuxième Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux, qui devraient être disponibles à l'automne de 2002. Le sondage fournira des renseignements sur des questions concernant les compétences et la carrière, ainsi que sur la dotation dans l'unité de travail. Comme plus de 104 000 fonctionnaires avaient participé au premier sondage réalisé à l'échelle de la fonction publique en 1999, la Commission s'attend à ce que les résultats du deuxième sondage contiennent une foule de renseignements sur cette valeur.

Bilan de santé de la justice

En 2000-2001, la Commission croyait que, dans l'ensemble, les pratiques de dotation étaient justes. Les preuves recueillies tendent à démontrer que les perceptions à cet égard se sont améliorées. L'épreuve décisive reste cependant à venir. Comme 60 p. 100 des répondants et répondantes au sondage réalisé à l'échelle de la fonction publique en 1999 avaient indiqué que le processus de sélection était juste, il sera intéressant de comparer ces résultats à ceux du deuxième sondage qui devraient être disponibles à l'automne de 2002.

4.6 Valeur liée aux processus : la transparence

La transparence signifie une communication ouverte avec les fonctionnaires et les candidats et candidates au sujet des pratiques et décisions en matière de renouvellement du personnel.

Dans le *Rapport annuel 2000-2001*, la Commission maintenait que cette valeur n'était pas suffisamment respectée et qu'il fallait lui accorder plus d'attention à l'échelle des ministères et de l'ensemble de la fonction publique, et ce, afin que les pratiques et décisions en matière de renouvellement de personnel soient transparentes.

4.6.1 Participation des syndicats

Certains progrès ont été réalisés dans les 39 ministères qui ont fait rapport cette année, et 28 ministères ont consulté leurs syndicats au sujet du rapport sur la responsabilisation en matière de dotation. Un certain nombre de ministères ont démontré qu'ils consultaient également les syndicats au sujet de propositions relatives aux pouvoirs et lignes directrices en matière de renouvellement interne avant de les communiquer officiellement aux gestionnaires et aux conseillers et conseillères en ressources humaines.

Développement des ressources humaines Canada a clairement démontré que les syndicats participent beaucoup au processus d'examen des systèmes d'emploi et au plan d'équité en matière d'emploi.

4.6.2 Communication

L'utilisation répandue de l'intranet ainsi que la diffusion régulière de renseignements par l'administrateur général ou chef d'organisme et d'autres moyens de communication jouent un rôle crucial lorsqu'il s'agit de favoriser la transparence. Les ministères ont fourni aux gestionnaires et aux employés et employeés des renseignements sur diverses questions relatives aux ressources humaines, notamment les possibilités d'avancement et l'apprentissage.

Un des meilleurs exemples que la Commission ait relevé était la propre pratique de la CFP qui consiste à envoyer chaque semaine aux membres du personnel un rappel des perspectives de carrière dans le ministère. Cette source pratique d'information permet aux membres du personnel de voir d'un coup d'œil si une possibilité d'avancement est disponible, et elle leur rappelle en temps utile de poser leur candidature aux postes qui les intéressent. Le site d'orientation électronique de la CFP est également digne de mention.

Les entrevues menées dans le cadre de l'étude effectuée par la CFP sur *l'impartialité et la transparence dans la dotation* ont révélé que la transparence allait au-delà des mesures relatives à chacune des décisions de dotation; elle inclut des problèmes plus vastes de communication. Chaque mesure de dotation est considérée comme transparente si on peut en discuter ouvertement et parler franchement de la dotation et des questions connexes dans l'organisation. En effet, l'étude a révélé que la perception de la transparence pouvait être le point le plus important.

4.6.3 Initiatives propres aux ministères

L'étude sur *l'impartialité et la transparence en dotation* a révélé que certains ministères et organismes faisaient des efforts délibérés afin de maintenir les voies de communication ouvertes.

L'Agence de promotion économique du Canada atlantique a pris des mesures pour réduire le nombre de plaintes découlant de la perception que les employés et employées qui occupent des postes par intérim bénéficient d'avantages indus. Lorsque c'est possible, l'Agence annonce les possibilités de nomination intérimaire et invite les employés et employées intéressés à présenter leur candidature. Dans le cas de nominations intérimaires ne découlant pas d'un concours, l'Agence s'efforce le plus possible de minimiser la durée de la nomination, et elle tient un concours le plus rapidement possible. En outre, elle répartit équitablement un certain nombre de possibilités de perfectionnement qui permettent à deux employés et employées ou plus d'assurer l'intérim en alternance.

La région de l'Atlantique de Affaires indiennes et du Nord Canada publie chaque semaine un *Rapport sur les mesures de dotation* qui décrit toutes les mesures de dotation en cours et donne de l'information comme le titre du poste, la classification, le type de processus de dotation, la durée de l'emploi et les candidates et candidats reçus. Le rapport tient les membres du personnel au courant des questions de dotation et reflète la valeur de transparence dans la dotation.

4.6.4 Surveillance

L'étude sur *l'impartialité et la transparence en dotation* a révélé que même si les gestionnaires et les spécialistes des ressources humaines étaient à l'aise de définir la transparence, bon nombre d'entre eux

ont reconnu qu'il n'était pas simple d'assurer la transparence des processus et d'appliquer cette valeur dans les mesures et décisions de dotation au quotidien. Les spécialistes des ressources humaines croient que la solution pour améliorer les perceptions au sujet de la transparence consiste à adopter une approche uniforme au fil des ans en dotant les postes de manière transparente. Ils soutiennent que c'est ainsi qu'on instaurera éventuellement la confiance. Plusieurs gestionnaires ont également indiqué que l'absence de transparence en dotation avait une incidence négative sur le moral et la motivation des membres du personnel et peut en mener certains au départ.

Les spécialistes des ressources humaines, les représentantes et représentants syndicaux et la plupart des gestionnaires conviennent de l'importance de la transparence en tant que valeur essentielle de la dotation. Certains vont même plus loin en disant que c'est la pierre angulaire des valeurs, parce qu'ils savent combien il est important pour les membres du personnel de comprendre ce qui se passe dans les processus de dotation.

Même si le contexte de chacune des mesures de dotation semblait justifier la plupart d'entre elles, l'étude a révélé que la combinaison de trois facteurs avait un effet nuisible sur la transparence, ainsi que sur les autres valeurs en dotation :

- une préférence pour la dotation à court terme à l'aide de nominations pour une période déterminée (souvent par nomination sans concours de personnes de l'extérieur de la fonction publique) et le renouvellement des nominations;
- le haut pourcentage de concours remportés par des personnes qui assuraient auparavant l'intérim dans l'unité;
- le manque d'uniformité et de justification de l'exercice des pouvoirs de nominations sans concours.

Au sujet des communications, dans le deuxième cycle du Programme de sondages spéciaux, on demandait aux gestionnaires si on offrait une rétroaction ou un suivi aux participants et participantes à un concours après le processus de sélection. Les résultats ont révélé que 73 p. 100 des gestionnaires avaient répondu par l'affirmative. Ces résultats sont conformes à ceux du premier cycle, tel que nous l'avions mentionné dans le rapport annuel de l'an dernier.

Bilan de santé de la transparence

Certains efforts ont été déployés pour améliorer la communication au sujet des pratiques de renouvellement du personnel, mais les efforts ont surtout porté sur les mesures individuelles ou sur les opérations. La Commission croit que la transparence pourrait fort bien être le ciment qui lie tous les principes et valeurs, et qu'elle est essentielle à la santé globale du système du mérite. À ce titre, les gestionnaires doivent s'assurer que les stratégies et décisions en matière de renouvellement du personnel sont transmises clairement aux intervenants. À l'heure actuelle, la Commission n'est pas encore satisfaite de ce qui a été accompli jusqu'à présent.

4.7 Principes de gestion et de prestation de services : la souplesse et la capacité financière ou efficience

La souplesse signifie que les approches de renouvellement du personnel sont adaptées aux besoins particuliers de l'organisation.

La capacité financière et l'efficience signifient que les approches de renouvellement du personnel assurent une saine gestion des fonds et que leur l'exécution est simple, rapide et efficace.

Nous n'avons pas demandé aux ministères de faire rapport sur ces principes dans leur rapport annuel sur la responsabilisation en matière de dotation cette année, mais nous leur demanderons de communiquer cette information dans leur rapport à l'automne de 2002. Cependant, tel qu'il était mentionné dans notre rapport annuel précédent, la Commission croit qu'on ne peut brosser un tableau global de la santé générale du système du mérite sans en parler. En 2000-2001, nous avons maintenu que les ministères ne se prévalaient pas pleinement de la souplesse qui existait déjà dans le système, même si le processus de simplification du système de dotation était en cours.

Même si la Commission appuie pleinement la modernisation de la gestion des ressources humaines, nous n'avons pas changé d'avis. Nous croyons qu'il y a déjà dans le système actuel de dotation un certain nombre d'assouplissements et d'éléments d'efficience. Nous en avons ajouté quelques autres au cours de l'exercice 2001-2002, lesquels sont décrits ci-après, mais il appartient aux gestionnaires d'assurer qu'ils sont utilisés de manière responsable dans le cadre des opérations quotidiennes de dotation au sein de leurs ministères respectifs. La Commission croit que le fait que bien des ministères ne tirent pas pleinement profit des assouplissements en les adaptant peut très bien nuire à la crédibilité du système et des valeurs sur lesquelles il est fondé.

4.7.1 Modifications au Règlement

Comme on le mentionne dans le chapitre 2 du présent Rapport, le Parlement a modifié la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* en 1993 afin d'instituer la notion du « mérite individuel ». C'est ce qui a donné lieu à deux modifications majeures du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique* au cours de l'exercice 2001-2002, que la Commission a approuvées.

La première modification prévoit des nominations à partir de répertoires de candidates et candidats préqualifiés. Le recours à ces répertoires peut permettre d'améliorer l'efficience en dotation, parce qu'un seul processus peut servir à combler plusieurs postes vacants. Les gestionnaires n'ont pas à évaluer les mêmes personnes à plusieurs reprises pour des postes semblables, et les candidates et candidats qualifiés sont disponibles lorsqu'un poste se libère. En outre, les membres du personnel n'ont pas à poser leur candidature à de nombreux concours pour des postes semblables.

La deuxième modification concerne les nominations à des postes pour lesquels il y a pénurie de candidates et candidats qualifiés. Le mérite sera fondé sur la compétence d'une personne en fonction d'une norme de compétence, plutôt qu'en fonction de la compétence des autres. Cette modification sera particulièrement intéressante pour les ministères, organismes et collectivités fonctionnelles aux prises avec de graves problèmes de recrutement. La fonction publique sera ainsi plus efficiente et efficace lorsqu'elle sera en concurrence avec d'autres secteurs à la recherche de personnes hautement qualifiées.

4.7.2 Répertoires de préqualification

La Commission a délégué aux ministères le pouvoir de faire des nominations en se servant des répertoires de candidates et candidats préqualifiés, à l'intérieur d'un cadre strict de gestion. En déléguant ce pouvoir à tous les ministères, la CFP a amélioré l'accès d'autres ministères à un répertoire ministériel approuvé de candidates et candidats préqualifiés. Non seulement cette délégation favorise le partenariat et le partage de la charge de travail, mais elle rend aussi les ministères responsables de leurs décisions de dotation. Elle facilite également la constitution de répertoires de préqualification pour les collectivités fonctionnelles. La délégation de ce pouvoir aux ministères intéressés sera mise à l'essai afin de permettre la surveillance du processus des répertoires de préqualification.

Nous avons également instauré un système simplifié de recours pour les répertoires de candidates et candidats préqualifiés. Les candidates et candidats non retenus ont maintenant des recours — notamment l'examen par une tierce partie — une fois la décision rendue. Une plainte étant fondée sur les intérêts individuels, la quantité d'information à examiner sera grandement réduite, comparativement au système des appels, ainsi que le temps et les ressources nécessaires pour l'examen qui seront beaucoup moindres. L'examen par un tiers indépendant à tous les niveaux de décision a été jugé essentiel par les représentantes et représentants syndicaux, parce qu'il empêcherait le favoritisme personnel et tout abus potentiel des nominations fondées sur le mérite individuel.

4.7.3 Examens électroniques

La CFP a mené un projet pilote d'examens électroniques qui a connu beaucoup de succès pendant la Campagne de recrutement postsecondaire de l'automne 2001. Un examen portant sur la capacité cognitive, un examen de communication écrite et un examen de jugement situationnel ont été administrés en ligne pour la première fois. Les résultats ont démontré qu'on réduisait énormément la durée et les dépenses associées à la notation, et la rétroaction des candidats et candidates a été très positive. Une analyse préliminaire des coûts d'administration des examens montre une économie possible de 57 p. 100. Les économies de temps sont estimées à environ 85 p. 100. Du point de vue de la clientèle, le délai passe de deux à six semaines à quelques heures, selon l'examen.

4.7.4 Recours

La Commission a décidé de promouvoir l'intervention précoce et de lui trouver des débouchés dans le Programme d'intervention précoce dans le cadre du processus d'appel en se fondant sur la rétroaction positive reçue à la suite d'un projet pilote réalisé dans la région de l'Atlantique. L'intervention précoce est un processus informel de type non accusatoire qui donne la possibilité aux parties d'améliorer le bien-être en milieu de travail en réglant les problèmes avant l'audition officielle d'un appel. Parmi les participantes et participants, 89 p. 100 ont indiqué qu'ils recommanderaient le programme aux autres et 71 p. 100 ont dit que le programme était une réussite. Le pourcentage d'appels retirés est passé de 66,7 p. 100, en 2000-2001, à 71 p. 100, en 2001-2002. Ces résultats sont en partie attribuables à l'utilisation accrue des rencontres d'intervention précoce.

Le processus d'appel est depuis longtemps considéré comme l'une des causes des pratiques non efficientes dans le système de dotation. Les demandes répétées de prolongation des périodes de divulgation constituent la majeure partie des critiques, et elles se sont révélées une des principales sources de la prolongation du délai de dotation (la divulgation est le

processus grâce auquel les parties à un appel ont accès aux renseignements et aux documents pertinents, et échangent généralement de l'information, notamment les allégations détaillées, avant l'audition de l'appel). Même si les parties ont 45 jours pour divulguer l'information, la Commission a constaté que bien des prolongations sont demandées parce que chacune des parties attend trop longtemps avant de prendre des mesures en ce sens. Pour régler plus rapidement les appels, les comités d'appel appliquent rigoureusement la condition de l'existence de motifs raisonnables lorsqu'ils examinent des demandes de prolongation de la période de divulgation. Ils n'examinent les demandes de prolongation que si elles montrent que les parties ont réellement entrepris le processus de divulgation de bonne foi dès le début de la période, et si les demandes incluent des motifs légitimes expliquant la raison pour laquelle la période de 45 jours n'est pas suffisante.

4.7.5 Nominations externes sans concours

La Commission songe à déléguer le pouvoir de faire des nominations externes sans concours aux administrateurs généraux ou chefs d'organisme. Étant donné le risque perçu pour les valeurs en dotation que sont l'impartialité, la transparence, l'égalité d'accès et la justice, cette délégation sera assujettie à l'élaboration d'un cadre ministériel approprié pour la gestion de ce pouvoir. C'est pourquoi un certain nombre de projets pilotes sont réalisés en collaboration avec des ministères, principalement les ministères qui sont aux prises avec des problèmes de recrutement découlant des nouvelles mesures de sécurité. Les résultats des projets pilotes aideront à déterminer ce qui fonctionne le mieux dans divers contextes, et ils façonneront la nature de cette délégation. La Commission décidera si elle délègue ou non ce pouvoir sur une grande échelle après l'évaluation des projets au cours de l'exercice 2002-2003.

4.7.6 Étudiants et étudiantes

La Commission a approuvé les modifications aux mécanismes d'embauche et d'intégration des étudiantes et étudiants qui s'appliquent au Programme Coop et au Programme fédéral d'expérience de travail étudiant. Ces mécanismes d'intégration facilitent la nomination sans concours par l'administrateur général ou chef d'orgnisme d'anciens étudiants et étudiantes recrutés par l'entremise de ces programmes.

Les changements simplifieront davantage l'embauche d'étudiantes et étudiants d'expérience, parce qu'il ne sera pas nécessaire de modifier les décrets d'exemption ou les règlements connexes; ils aideront les étudiantes et étudiants à diversifier leur expérience de travail à la fonction publique fédérale en augmentant leur compétence et leurs aptitudes à l'emploi pendant leur programme d'études et après; ils rendront la fonction publique fédérale plus attirante pour les étudiantes et étudiants et accroîtront leur mobilité entre les organismes; et ils donneront d'autres pouvoirs aux administrateurs généraux ou chefs d'organisme, ce qui pourrait permettre d'améliorer la planification des ressources humaines.

4.7.7 Renouvellement des gestionnaires

Patrimoine canadien et Diversification de l'économie de l'Ouest Canada sont deux ministères qui ont conclu des ententes officielles avec la Commission pour doter des postes de niveau de la direction. Ces ententes de dotation stratégique pour le groupe de la direction permettent aux ministères d'abandonner la dotation axée sur les transactions — pour être plus stratégiques dans la planification et la dotation des postes de cadres de direction vacants. Elles donnent également la souplesse nécessaire pour répondre aux besoins particuliers en ressources humaines propres à un ministère, et la capacité de s'adapter aux exigences opérationnelles imprévues. En 2001-2002, nous avons également délégué un certain nombre de nouveaux pouvoirs qui doivent demeurer entre les mains des administrateurs généraux ou chefs d'organisme, car ils ne peuvent être délégués davantage dans le ministère.

4.7.8 Modifications apportées aux normes de sélection et d'évaluation

Grâce aux *Normes génériques de sélection et d'évaluation*, la Commission établit et communique les principes fondamentaux d'évaluation et de sélection afin de créer une solide assise pour les décisions en matière de dotation. De récentes décisions de la Cour fédérale du Canada ont fait ressortir la nécessité de s'assurer que les pratiques de dotation sont mieux comprises. C'est pourquoi la Commission a modifié les normes d'examen des qualifications, les rôles et responsabilités des gestionnaires et des jurys de sélection, de même que les exigences professionnelles justifiées et les mesures d'adaptation dans les évaluations.

4.7.9 Nouveaux chapitres du Guide à l'intention des gestionnaires

Le *Guide de dotation et de recrutement à l'intention des gestionnaires* contient des renseignements clairs et concis sur la dotation et le recrutement, et il est régulièrement mis à jour afin de tenir les gestionnaires au courant des nouveaux assouplissements. Deux nouveaux chapitres ont été ajoutés. Le chapitre 5 décrit les assouplissements et les outils auxquels les gestionnaires peuvent avoir recours pour atteindre les objectifs de recrutement au titre de l'équité en matière d'emploi. Les fondements de l'équité en matière d'emploi sont présentés du point de vue des opérations, de la loi et de la gestion des ressources humaines. Le chapitre 6 donne des renseignements de base sur les nominations de bénéficiaires de priorité et sur la façon d'utiliser cet outil spécial de nomination. Il présente un aperçu concis des fondements juridiques des nominations de bénéficiaires de priorité ainsi que le rôle et la responsabilité des gestionnaires dans l'application des droits de priorité.

4.7.10 Rapidité de dotation

Tel qu'il est mentionné dans le *Rapport annuel 2000-2001*, on parle beaucoup depuis plusieurs années du délai nécessaire pour doter un poste à la fonction publique, et plusieurs intervenants dans le système de dotation jugent que le temps consacré à la dotation est un problème majeur, mais nous disposons de peu de preuves objectives pour quantifier ce problème. Pour évaluer le temps consacré à la dotation, la CFP a ajouté un certain nombre de questions sur le sujet à un sondage en cours visant le recrutement pour des postes de durée indéterminée, les promotions à des postes de durée indéterminée et le passage d'un poste d'une période déterminée à un poste d'une durée indéterminée par suite de concours.

L'analyse des réponses a révélé que les postes les plus longs à combler avaient des caractéristiques très différentes — notamment le nombre de candidates et candidats et de personnes nommées — du poste moyen doté. Par conséquent, on se demande s'il est juste de comparer au reste bon nombre des processus du quartile le plus bas — soit, 25 p. 100 des mesures de dotation les plus lentes — en raison de la taille et de l'étendue des processus. Si ces grands processus avaient été séparés en plusieurs petits processus, il est probable que le temps consacré à la dotation tel qu'il a été mesuré dans le sondage aurait été plus bref. Par contre, si on avait procédé ainsi, c'est peut-être l'efficience globale qui en aurait souffert.

Le grand nombre de candidatures dans les processus les plus longs était un facteur important du temps consacré à la dotation. En moyenne, on a reçu trois fois plus de candidatures pour les postes du quartile le plus lent que pour l'ensemble des postes. Il y a également eu un plus fort pourcentage de temps consacré à l'évaluation des candidates et candidats dans le quartile le plus lent — ce qui n'est pas surprenant, étant donné le nombre plus élevé de candidatures et de nominations. Dans un sens, ces grands processus représentent une des solutions au problème du temps consacré à la dotation, c'est-à-dire doter les postes à partir de répertoires de préqualification, sauf que dans ce dernier cas, le chronomètre démarre une fois l'évaluation terminée.

Si on exclut ces processus « en vrac » pour les raisons susmentionnées, le temps généralement consacré à la dotation d'un poste d'une durée indéterminée à la suite d'un concours est évalué à environ 14 semaines, un nombre identique à la médiane, ce qui démontre une répartition assez normale de ces processus.

Environ 51 p. 100 de l'ensemble des processus de recrutement pour des postes de durée indéterminée, des promotions et des passages de postes de période déterminée à des postes de durée indéterminée sont des processus sans concours. Même si généralement les processus sans concours ne sont pas inclus dans le sondage, un petit nombre de ces processus a été examiné, et on a constaté que, dans ces cas, la dotation se faisait trois fois plus rapidement que la moyenne estimée des concours. Donc, il est clair que le temps moyen consacré à la dotation des postes de durée indéterminée, tous processus confondus, est bien inférieur à 14 semaines — ce qui se compare avantageusement à d'autres domaines également.

Le Comité consultatif sur le maintien en poste et la rémunération du personnel de direction, dirigé par Lawrence F. Strong, a recommandé comme temps consacré à la dotation des postes de direction 60 jours, et la CFP avait déclaré à l'époque (mai 2000) qu'il fallait compter 16 semaines ou 80 jours ouvrables pour doter ces postes. La CFP est fière de faire savoir que, malgré une charge de travail de plus en plus lourde, le temps consacré à la dotation a maintenant été réduit à 55 jours ouvrables au cours de l'exercice.

Toutefois, dans l'avenir, il faudra prendre soin d'assurer un équilibre approprié entre le besoin d'embaucher plus rapidement et le besoin de faire en sorte que les Canadiens et Canadiennes aient accès aux perspectives d'emploi à la fonction publique et que les fonctionnaires aient des possibilités d'avancement professionnel grâce à la mobilité.

Bilan de santé de la souplesse et de la capacité financière ou efficience

Des données indiquent que le temps consacré à la dotation est à la baisse, sauf dans le cas des concours à grande échelle qui sont utilisés pour recruter les candidates et candidats les plus prometteurs. La Commission a ajouté un certain nombre d'assouplissements au cours de l'exercice 2001-2002, mais il appartient aux gestionnaires d'assurer qu'ils sont utilisés de manière responsable dans les activités quotidiennes. Tel qu'il a été constaté dans d'autres domaines de l'administration fédérale, nous ne pouvons pas simplement nous concentrer sur les résultats ou la rapidité parce que nous détournons ainsi notre attention de la justice et de la transparence, ce qui, par conséquent, rend le système moins crédible.

4.8 Évaluation globale des valeurs et des principes

La Commission fait rapport sur la santé globale du système de dotation du point de vue des valeurs pour la deuxième année. Cette évaluation est fondée non seulement sur une foule d'études et de sondages, mais sur une analyse du rendement en dotation de 39 ministères. Nous croyons qu'il s'agit d'une assise très solide pour l'évaluation globale — qui ne sera que renforcée au cours du prochain exercice puisque 72 ministères feront rapport en 2002-2003. La liste qui suit présente tous les bilans de santé sous chacune des valeurs liées au mérite et chacun des principes de gestion et de prestation de services auxquels on s'intéresse dans cette partie :

Bilan de santé de la compétence

La Commission est d'avis que, dans l'ensemble, le système de dotation permet d'effectuer des nominations externes et internes de personnes compétentes dans la fonction publique; toutefois, il reste encore des problèmes à régler comme le recours à l'embauche de personnel temporaire et à court terme. On a fait certains progrès en ce qui concerne la planification à long terme des RH, comme en témoignent les liens avec les plans d'activités, tout particulièrement dans les grands ministères. Or, tous les ministères et organismes doivent redoubler d'efforts, quelle que soit leur taille. La Commission craint que, sans l'aide de plans de RH, les gestionnaires continuent de mettre l'accent sur la rapidité de la dotation plutôt que sur l'embauche de personnes très compétentes dont la fonction publique aura besoin pour relever les défis à venir pour le Canada.

Bilan de santé de l'impartialité

Tout semble indiquer que le système actuel fonctionne bien et que le favoritisme politique n'est pas une grande source de préoccupation. Les pratiques de dotation comme les nominations intérimaires à long terme et les nominations externes sans concours, lorsque les circonstances particulières les justifient, pourraient donner l'impression d'un favoritisme bureaucratique (favoritisme personnel) parce qu'elles ont tendance à ne pas être aussi transparentes que d'autres concours. Étant donné cette impression, on encourage les administrateurs généraux ou chefs d'organisme à avoir recours à des processus plus transparents ou, à tout le moins, aux nominations intérimaires à long terme ou aux nominations externes sans concours uniquement lorsqu'elles sont dans l'intérêt public.

Bilan de santé de la représentativité

Même si les ministères continuent de s'efforcer d'améliorer la représentation des membres des groupes désignés, les progrès réalisés jusqu'à présent se sont limités à trois des quatre groupes désignés, puisque les membres de minorités visibles sont toujours sous-représentés. Les données de l'exercice 2001-2002 montrent qu'actuellement les tendances au chapitre de l'embauche de membres des groupes désignés ne seront pas suffisantes pour redresser la situation. Pour atteindre l'objectif d'une fonction publique pleinement représentative, tous les gestionnaires devront faire davantage d'efforts.

Bilan de santé de l'égalité d'accès

Les efforts déployés au cours de l'exercice 2001-2002, tant au niveau ministériel qu'à l'échelle du réseau, ont permis d'améliorer l'égalité d'accès. Il faut continuer dans la même veine — tout particulièrement en ce qui concerne l'utilisation de la zone nationale de sélection — afin de maintenir les progrès réalisés jusqu'à présent et de s'assurer que les pratiques demeurent exemptes d'obstacles et inclusives.

Bilan de santé de la justice

En 2000-2001, la Commission croyait que, dans l'ensemble, les pratiques de dotation étaient justes. Les preuves recueillies tendent à démontrer que les perceptions à cet égard se sont améliorées. L'épreuve décisive reste cependant à venir. Comme 60 p. 100 des répondants et répondantes au sondage réalisé à l'échelle de la fonction publique en 1999 avaient indiqué que le processus de sélection était juste, il sera intéressant de comparer ces résultats à ceux du deuxième sondage qui devraient être disponibles à l'automne de 2002.

Bilan de santé de la transparence

Certains efforts ont été déployés pour améliorer la communication au sujet des pratiques de renouvellement du personnel, mais les efforts ont surtout porté sur les mesures individuelles ou sur les opérations. La Commission croit que la transparence pourrait fort bien être le ciment qui lie tous les principes et valeurs, et qu'elle est essentielle à la santé globale du système du mérite. À ce titre, les gestionnaires doivent s'assurer que les stratégies et décisions en matière de renouvellement du personnel sont transmises clairement aux intervenants. À l'heure actuelle, la Commission n'est pas encore satisfaite de ce qui a été accompli jusqu'à présent.

Bilan de santé de la souplesse et de la capacité financière ou efficience

Des données indiquent que le temps consacré à la dotation est à la baisse, sauf dans le cas des concours à grande échelle qui sont utilisés pour recruter les candidates et candidats les plus prometteurs. La Commission a ajouté un certain nombre d'assouplissements au cours de l'exercice 2001-2002, mais il appartient aux gestionnaires d'assurer qu'ils sont utilisés de manière responsable dans les activités quotidiennes. Tel qu'il a été constaté dans d'autres domaines de l'administration fédérale, nous ne pouvons pas simplement nous concentrer sur les résultats ou la rapidité parce que nous détournons ainsi notre attention de la justice et de la transparence, ce qui, par conséquent, rend le système moins crédible.

CHAPITRE 5 :

Principaux facteurs et recommandations pour un système de dotation axé sur les résultats

5.1 TOUR D'HORIZON DES PRINCIPAUX ENJEUX AYANT UNE INCIDENCE SUR LE SYSTÈME DE DOTATION

Dans son *Rapport annuel 2000-2001*, la Commission abordait trois questions ayant une incidence sur le système de dotation et dont l'importance était cruciale pour la réussite du renouvellement des effectifs de la fonction publique. Comme les discussions à propos de la réforme de la gestion des ressources humaines débutaient, nous avions également émis quelques réserves devant le fait qu'on mettait surtout l'accent sur l'efficience du processus de recrutement, et nous avions de nouveau affirmé être convaincus que le mérite — tel qu'il se manifeste dans toutes les valeurs et les principes de dotation — était essentiel si nous voulions garantir aux Canadiens et aux Canadiennes la très haute qualité des services qu'ils attendent. La Commission est d'avis qu'un changement législatif ne suffira pas à lui seul pour assurer le recrutement et le maintien en poste de la main-d'œuvre talentueuse dont la fonction publique a besoin pour l'avenir.

Certaines lacunes pouvant compromettre le succès du système de dotation ont été comblées : le présent chapitre dresse un tableau des progrès qui ont été réalisés en ce sens et donne un aperçu des défis qu'il nous faudra encore relever. Pour ce faire, ce qui ressort des discussions semble indiquer qu'il faudra maintenir le cap sur la résolution de ces questions de manière stratégique et globale.

5.2 PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES

5.2.1 Problème de l'embauche à court terme

Comme nous avons pu le constater au chapitre 4, les processus de dotation et les programmes de perfectionnement donnent lieu à la nomination de personnes compétentes. Pourtant, selon l'analyse qu'a faite la Commission de données récentes sur les activités de dotation et d'embauche, l'embauche à court terme persiste. Notre évaluation des rapports ministériels de responsabilisation en matière de

dotation semble indiquer que, si certains progrès ont été réalisés quant à la planification systématique des ressources humaines, en particulier de la part de plusieurs grands ministères, cette pratique ne fait pas encore partie intégrante de la planification de tous les ministères. Comme l'illustre le bilan de santé en matière de compétence, la Commission considère l'embauche à court terme comme une pratique à risque si elle n'est pas utilisée adéquatement. Il doit y avoir des stratégies qui permettront de répondre aux besoins à long terme.

5.2.2 Entraves à la planification des ressources humaines

Il existe plusieurs facteurs qui entretiennent la tendance à l'embauche à court terme. Parmi ces facteurs figurent la pression découlant de la charge de travail, les absences temporaires du personnel du lieu de travail, les contraintes attribuables à la disponibilité du financement à court terme, les prétendus avantages opérationnels liés au fait de mettre le nouveau personnel à l'essai de façon temporaire dans le but d'éviter les interminables processus de renvoi et les perceptions qu'ont les gens de la complexité du système de dotation. Le manque généralisé d'information sur la planification des ressources humaines vient conforter cette approche (embauche à court terme et selon les besoins), particulièrement en l'absence de plans à plus long terme. Résultat : les ministères ont souvent recours à l'emploi temporaire ou à des emplois de période déterminée pour combler les postes vacants plutôt qu'à des nominations de durée indéterminée. Bien que les données portant sur les nominations indiquent une certaine diminution de l'embauche à court terme au profit de l'embauche à des postes de durée indéterminée, cette tendance est encore l'exception. Les méthodes traditionnelles persistent et les emplois atypiques sont toujours présents.

La vérificatrice générale du Canada a émis les mêmes réserves à l'égard de l'embauche à court terme, et elle a reconnu que la planification des ressources humaines devait contribuer à l'adoption d'une approche de recrutement à long terme.

5.2.3 Renouvellement et évolution des réalités démographiques

En juillet 2000, le Sous-comité sur le recrutement, relevant du Comité des hauts fonctionnaires, publiait son rapport sur le *Recrutement et les résultats*. Présidé par l'ancien greffier du Conseil privé, ce sous-comité a défini les impératifs en matière de recrutement auxquels la fonction publique faisait face. Dans le plan d'action qui a suivi, où on a établi les enjeux prioritaires pour les trois prochaines années, on soulignait entre autres l'importance d'accroître le recrutement de nouveaux diplômés et nouvelles diplômées, ainsi que de représenter les membres des groupes désignés au sein de la fonction publique. Grâce à ces efforts de renouvellement, certains progrès ont été réalisés.

Si elle veut être représentative, la fonction publique doit être le reflet du marché du travail canadien. Dans son rapport intitulé *La voie future : Défis du recrutement et du maintien en poste à la fonction publique* (février 2002), la CFP indiquait que tous les secteurs de l'économie seraient aux prises avec des problèmes causés par le départ en masse des baby-boomers entre 2005 et 2020. Les recherches récentes indiquent que si la tendance passée se poursuit, ce seront de 40 à 45 p. 100 des personnes admissibles qui partiront réellement à la retraite. La gestion qu'entraînera cette situation au cours des prochaines années vient mettre en évidence l'importance de regarnir les groupes de relève de la fonction publique. L'importance cruciale du renouvellement des cadres de direction et de la planification de leur relève a été soulignée dans un récent rapport de suivi présenté au Sous-comité. Dans ce rapport, les occasions d'avancement et la formation linguistique à l'intention des cadres supérieurs ont été désignées comme deux secteurs nécessitant un suivi. Dans la même veine, de nouvelles recherches devant être terminées à l'automne 2002 devraient permettre d'obtenir un aperçu plus détaillé du profil des groupes de relève de la haute direction, entre autres en ce qui a trait à leurs besoins en formation et en perfectionnement.

La période dite *sans berceaux* qu'a connue le pays (faible taux de natalité des années 1970 et du début des années 1980) ne fera qu'aggraver la situation

créée par les départs à la retraite. En effet, Statistique Canada prévoit que la proportion totale des jeunes au sein de la population devrait diminuer de façon constante d'ici 2021, ce qui se traduira par une pénurie de nouveaux venus sur le marché du travail au cours de la prochaine décennie. Parallèlement, la fonction publique connaît une période de changements rapides, tant sur les plans de l'économie que de la technologie et de la science, qui continueront d'avoir des répercussions sur la nature des fonctions professionnelles.

L'image véhiculée de la nouvelle employée ou du nouvel employé embauché pour une durée indéterminée à la fonction publique, qu'on se représente comme une nouvelle recrue sans expérience de travail digne de ce nom, est inexacte. Selon *La voie future*, seulement 31 p. 100 des répondants et répondantes au sondage auprès des personnes nouvellement embauchées correspondent à ce profil : la plupart des personnes interrogées avaient de 30 à 39 ans et étaient très scolarisées, 59 p. 100 étant titulaires d'un diplôme d'études postsecondaires.

L'apport de la Commission aux efforts de renouvellement s'est traduit par la refonte du Programme de recrutement postsecondaire. Le *Recrutement postsecondaire à la fonction publique* (mai 2002) de la CFP décrit l'évolution de ce programme de recrutement; on y retrouve la liste des innovations qui ont permis à la fonction publique d'atteindre les étudiants et étudiantes et d'ainsi répondre aux besoins des ministères. Les 22 305 candidatures reçues au cours de la campagne de l'automne 2001 font foi des résultats de ces efforts. Ce nombre représente une augmentation de 80 p. 100 du nombre de candidatures par rapport à la même campagne l'année précédente (automne 2000). La CFP a récemment apporté de nouvelles améliorations à son Programme de recrutement postsecondaire, qui a maintenant cours toute l'année durant, grâce à la participation active et au partenariat des ministères et du Conseil du Trésor à titre d'employeur.

Si nous voulons que notre main-d'œuvre soit en mesure de fournir des services et des programmes de qualité dans l'avenir, il faut fournir une orientation active aux ministères qui n'ont pas encore intégré la planification des ressources humaines à leurs méthodes de gestion. Parce que cette question a une incidence directe sur le recrutement et la dotation de toute la fonction publique, il est primordial que le Conseil du Trésor, à titre d'employeur, prenne les devants à ce propos.

Recommandation

La Commission recommande que le Conseil du Trésor, à titre d'employeur, oriente les ministères vers une approche ciblée et centrée sur la planification des ressources humaines.

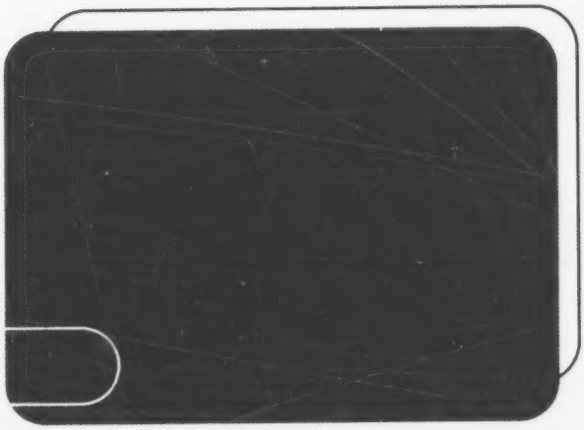
5.3 Recrutement électronique

Dans son *Rapport annuel 2000-2001*, la Commission soulignait la nécessité de renforcer la capacité de la fonction publique fédérale en matière de recrutement électronique. Nous pourrions alors améliorer l'accès aux perspectives d'emploi et notre compétitivité en tant qu'employeur de même que la rapidité de la dotation, ce qui permettrait à la fois d'attirer des candidates et des candidats qualifiés et d'assurer notre capacité de répondre aux exigences en matière de compétence, tant à court terme qu'à plus long terme.

La Commission continue de considérer la technologie comme un outil important lui permettant d'atteindre la représentativité de la fonction publique; de fait, elle lui permet de joindre facilement un bassin de candidats et candidates plus vaste. Nous sommes conscients qu'il y a un coût à ces avantages et que le recrutement électronique requerra un investissement notable si nous voulons parvenir à réduire les coûts permanents de fonctionnement. Bien que la technologie offre de nombreux avantages, la Commission demeure consciente qu'elle doit d'abord protéger les valeurs prônées par la fonction publique. Et il ne s'agit pas ici de privilégier certains principes et valeurs par rapport à d'autres, mais plutôt de trouver un équilibre entre eux. Comme nous l'a rappelé le Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique :

> *Des réformes ont eu lieu dernièrement dans la fonction publique dans le but de réduire la complexité et la rigidité des processus d'attribution des marchés, d'acquisition et de nomination. Nous sommes d'avis cependant que les organisations publiques doivent constamment viser le juste milieu : elles devraient protéger le principe du mérite et favoriser l'équité et la neutralité même dans leur poursuite de l'efficacité, de la souplesse et du rendement organisationnel. Une organisation publique n'a pas et ne peut pas avoir les mêmes marges de manœuvre dont jouissent les organisations du secteur privé. Elle devra toujours respecter des normes plus élevées de transparence et de conformité aux procédures afin de dissiper toute crainte de favoritisme, interne ou externe. Pour cette raison, la neutralité et le mérite seront toujours des valeurs fondamentales grâce auxquelles les gens continueront à faire confiance à la fonction publique, en se disant qu'il s'agit d'une grande institution canadienne au service du bien commun.*

Internet est venu révolutionner le monde du recrutement en créant un nouvel environnement où les règles du jeu ne sont plus les mêmes. Les candidats et candidates sont de plus en plus ferrés en informatique et veulent pouvoir interagir en ligne avec les employeurs éventuels. La vitesse est omniprésente



dans le nouveau marché du travail et la combinaison des progrès technologiques et de la concurrence entre les organismes recruteurs a fait en sorte d'accélérer le processus d'embauche. En exploitant la technologie Internet, les firmes du secteur privé ont réussi à raccourcir la durée du processus d'embauche de 30 à 50 p. 100. Grâce au recrutement électronique, l'affichage des avis de concours est plus rapide, les réponses des candidats et candidates nous parviennent plus rapidement, et le traitement des candidatures reçues est aussi accéléré.

Le nombre de demandes d'emploi électroniques qu'a reçues la fonction publique en réponse aux processus de recrutement Internet illustre bien l'incidence de la technologie. Au cours de la dernière année, le nombre de candidatures pour les emplois affichés dans le Web a augmenté d'environ 70 p. 100; la moyenne, en 2001-2002, était de 111 candidatures par emploi, par rapport à 65 l'année précédente.

On s'attend à ce que le nombre de candidatures continue d'augmenter si la Commission change sa politique de zone de sélection, accroissant ainsi l'accès aux emplois dans la fonction publique. Selon les premiers résultats d'un projet pilote devant évaluer l'incidence de l'instauration d'une zone nationale de sélection pour le recrutement externe, poste d'agent ou agente de niveau d'entrée ou intermédiaire, le nombre de candidatures a augmenté de façon substantielle, ce qui a eu pour effet d'accroître considérablement la charge de travail de la CFP. Et tout porte à croire que l'effet sera le même sur les ministères.

Grâce à Internet, il est possible d'effectuer en ligne la présélection des candidatures et toutes sortes d'autres processus de dotation. Il faudra réussir à tirer profit de ce pouvoir si nous voulons être en mesure de résoudre les problèmes de charge de travail associés au volume de candidatures sans cesse grandissant — en particulier si on se dirige vers un élargissement des zones de sélection. De plus, le caractère impartial des évaluations traitées électroniquement contribuerait à garantir l'équité. En outre, le Groupe de travail sur les valeurs et l'éthique dans la fonction publique revoit actuellement le cadre stratégique de ressources humaines, et il envisage d'apporter des changements qui permettraient la simplification des processus actuels de recrutement et de dotation. L'application des technologies de recrutement électronique au nouveau système de ressources humaines est cruciale pour la modernisation de la gestion des ressources humaines.

Bien appuyés par un cadre stratégique révisé, le recrutement électronique et les processus de dotation électroniques permettent de réaliser des économies et d'éviter des frais. Grâce à eux, il est possible d'automatiser, de simplifier et d'actualiser les processus de dotation de ressources humaines et d'offrir ce service directement aux membres du personnel, aux gestionnaires et aux candidats et candidates.

5.3.1 Recrutement électronique et compétitivité

Le besoin de recruter des nouveaux employés et employées talentueux, et de les garder ensuite, tout en restant compétitif dans un marché du travail où la concurrence demeure très vive, continuera de présenter un défi bien au-delà de la prochaine décennie. Selon la recherche de la CFP, le recrutement électronique devient un moyen particulièrement efficace d'accroître la compétitivité de la fonction publique en tant qu'employeur parce qu'il lui offre une grande visibilité auprès des candidats et candidates possibles — en particulier auprès des travailleurs et travailleuses du savoir et des membres de minorités visibles.

Lors d'un colloque du Conference Board of Canada tenu en février 2002, on a exploré en profondeur les façons d'attirer, de gérer et de maintenir en poste les personnes de talent au sein du secteur public. Du point de vue des employés et employées, le recrutement électronique est perçu favorablement en ce qu'il permet d'accélérer le recrutement. Du point de vue des étudiants et étudiantes, donc des éventuels employés ou employées, la technologie fait partie du quotidien. Pour eux, ce qui déterminera si un employeur est intéressant ou pas, c'est le contenu du message transmis électroniquement. Par exemple, il est clair qu'ils veulent entendre parler de possibilités d'apprentissage et de perfectionnement. Cela correspond aux conclusions de la recherche de la CFP fondée sur les sondages menés auprès d'étudiants et d'étudiantes et de personnes nouvellement embauchées. La fonction publique doit tenir compte de ces questions lorsqu'elle désire revoir ses processus de dotation, concevoir et mettre en œuvre des outils informatiques de recrutement électronique et bien cibler ses messages de marketing.

5.3.2 Activités de recrutement électronique

En 2001-2002, la CFP a continué à tenir l'engagement qu'elle avait pris de se servir d'Internet comme d'un moyen efficace d'aider les gestionnaires et les spécialistes des ressources humaines à joindre des candidats et candidates de premier ordre. Elle a également continué d'étendre et d'appuyer les infrastructures et les systèmes existants de recrutement électronique. Le site Internet de recrutement de la CFP (*emplois.gc.ca*) a reçu plus de 1 300 000 visiteurs par mois. Ces derniers, qui cherchaient des occasions d'emploi, ont postulé en ligne pour une variété d'emplois. Au cours de l'année, 83,5 p. 100 des candidatures reçues dans le cadre du Programme de recrutement général ont été remplies en ligne, pourcentage qui s'élevait à 100 p. 100 dans le cas du Programme de recrutement postsecondaire.

Le renforcement de la capacité de recrutement électronique de la CFP, voilà l'objectif d'un projet pilote mené en partenariat avec les ministères de la région du Centre et du Sud de l'Ontario. Ce projet pilote doit se pencher sur l'incidence organisationnelle de l'utilisation de systèmes dits « intelligents » pour la restructuration des opérations de recrutement. À l'automne 2002, nous vérifierons s'il y a eu amélioration de l'accès du public aux occasions d'emploi à la fonction publique fédérale ainsi que de la rapidité du recrutement et s'il y a eu changement dans la nature des choix des gestionnaires d'embauche. Les résultats de cette évaluation seront abordés plus en détail dans le prochain rapport annuel.

Le refonte du Programme de recrutement postsecondaire, mis sur pied en 2001, permet de constater quelques-uns des avantages du recrutement électronique pour les gestionnaires d'embauche et les candidats et candidates. En voici quelques exemples :

- Les campagnes d'automne et d'hiver sont complémentaires et il y a maintenant possibilité d'afficher les avis de concours dans le cadre du recrutement postsecondaire à n'importe quel moment dans l'année;
- Les gestionnaires peuvent personnaliser leurs demandes d'emploi de façon à inclure des questions pour les postes spécialisés, ce qui permet d'établir électroniquement une correspondance entre les qualifications des étudiants et étudiantes et les exigences des postes en question;
- La correction électronique des examens permet d'en obtenir les résultats en quelques heures;
- Il y a toujours un répertoire de diplômés et diplômées postsecondaires partiellement évalués qu'il est possible de consulter;
- Les présentations se font plus rapidement : moins de 48 heures dans le cas des postes ne nécessitant aucun examen, comparativement à plusieurs semaines auparavant, et une moyenne de deux semaines pour les postes nécessitant un ou plusieurs examens, comparativement à huit semaines;
- Les candidats et candidates peuvent savoir à quelle étape du processus de sélection en est leur dossier.

Comme nous l'avons mentionné plus haut, le recrutement électronique a eu pour effet de faire augmenter le nombre de candidatures reçues dans le cadre du programme : par exemple, ce nombre a augmenté de 80 p. 100 lors de la campagne de l'automne 2001 par rapport à la même campagne l'année précédente.

Pendant l'année écoulée, la Commission a pris conscience qu'elle devait accroître la collaboration et la mise en commun, au sein de la collectivité des ressources humaines, des initiatives et des solutions de recrutement électronique et de dotation. Ce travail a été mis en branle dans le contexte du projet de téléservices des RH du Secrétariat du Conseil du Trésor. Ce projet a pour but d'offrir un portail Web unique et convivial de ressources humaines qui permettra de consolider, de rationaliser et de coordonner l'information, les processus et les services relatifs aux ressources humaines.

Il y a également un certain nombre d'initiatives de recrutement électronique actuellement en cours dans les diverses organisations de la fonction publique auxquelles la Commission a délégué des pouvoirs de recrutement. Les applications de série conçues en vue d'informatiser certains aspects de recrutement et de dotation ont grandement évolué au cours des dernières années; elles sont à la fois plus perfectionnées et permettent d'exécuter davantage de tâches et elles sont utilisées par quelques ministères. D'autres ministères ont mis au point leurs propres systèmes permettant de remplir une ou plusieurs fonctions de recrutement. Cependant, la tendance était aux solutions isolées répondant à un besoin bien précis. Il n'existe que très peu de solutions complètes de recrutement électronique et, dans la plupart des cas, les systèmes d'entrée de données Internet ne servent qu'à alimenter un processus de recrutement qui se fait encore manuellement.

5.3.3 Défis

Certains ministères et organismes ont acquis ou ont élaboré des outils leur permettant de répondre à leurs besoins en matière de recrutement et de dotation. Il y a donc de plus en plus de solutions ministérielles de recrutement électronique qui mériteraient qu'on en répande l'usage et la connaissance à l'échelle de l'administration fédérale. Il en va de même pour la masse sans cesse grandissante des connaissances accumulées par ces ministères. Le défi consiste à savoir équilibrer, d'une part, l'aspect global, pangouvernemental du recrutement électronique et de la dotation et, d'autre part, les besoins uniques des ministères ainsi que les occasions de profiter des succès bien établis.

La recherche provenant du secteur privé a montré que le rendement des investissements en matière de technologies de recrutement électronique est substantiel. L'accroissement de la rapidité du processus de recrutement, de même que la possibilité d'établir une meilleure correspondance entre les candidatures et les exigences d'un poste donné, donneront lieu à un système plus efficace et plus efficient. Mais il faudra investir pour y parvenir. Il faudra investir dans les gens, les processus et la technologie, et il faudra que les investissements soient faits dès le départ et soient maintenus. C'est ce qui a fait défaut dans le passé.

Recommandation

La Commission a l'intention de se servir de la mise en commun des pratiques et outils exemplaires de dotation et de recrutement électronique pour favoriser l'apprentissage, et elle a l'intention de privilégier davantage la collaboration dans le cadre des stratégies et des solutions communes de dotation et de recrutement électronique d'envergure gouvernementale ayant aussi comme objectif la modernisation de la gestion des ressources humaines.

La Commission recommande que le Conseil du Trésor garantisse des niveaux d'investissement adéquats et continus en vue de la généralisation des capacités de recrutement électronique et de dotation à la grandeur de la fonction publique.

5.4 Capacité en matière de ressources humaines

5.4.1 Le défi

L'an dernier, la Commission a décrété que la capacité en matière de ressources humaines nécessitait une attention immédiate. Nous avions alors remarqué que le renouvellement du personnel dans le secteur des ressources humaines avait une incidence sur la capacité de la collectivité de composer avec la pression découlant de la charge de travail et de se préparer en vue des changements à venir. Selon le Secrétariat de la collectivité des ressources humaines du Secrétariat du Conseil du Trésor, le système devait consacrer ses énergies à la constitution d'un bassin suffisant de professionnels et professionnelles des ressources humaines hautement qualifiés.

Le défi était double : d'une part, il fallait procéder à de nouvelles embauches à la fonction publique pour combler le manque de professionnels et professionnelles des ressources humaines et, d'autre part,

il fallait investir dans la formation et l'expérience de travail pour être en mesure d'aider le personnel en place à acquérir de nouvelles compétences et à encadrer les nouvelles recrues. On retrouve les mêmes préoccupations dans le chapitre 3 du *Rapport annuel de la vérificatrice générale du Canada 2001*, notamment en ce qui a trait au recrutement d'agents et agentes de ressources humaines additionnels, de façon à fournir un appui plus actif aux gestionnaires, ainsi qu'au développement des compétences en matière de consultation et d'orientation au sein de la collectivité des ressources humaines.

Comme la section sur le recrutement électronique nous a permis de le constater, les professionnels et professionnelles des ressources humaines verront de nouvelles contraintes continuer de s'ajouter au fur et à mesure que les processus de dotation seront revus et tant que la technologie continuera d'avancer. Voilà pourquoi la collectivité des ressources humaines doit être prête à assumer ses nouvelles fonctions et à développer les compétences connexes. Tout comme les gestionnaires, cette collectivité doit être préparée à l'instauration de nouvelles méthodes de travail.

5.4.2 Le renforcement de la collectivité des ressources humaines

Des progrès ont été réalisés au cours de la dernière année : on a procédé à l'embauche de 72 nouvelles personnes à des postes de ressources humaines de niveau d'entrée dans le cadre du Programme de perfectionnement des ressources humaines. Sur le plan du renouvellement de la collectivité, 50 p. 100 des personnes embauchées faisaient partie des groupes visés par l'équité en emploi. Afin de soutenir leur perfectionnement, le Secrétariat de la collectivité des ressources humaines a conçu un programme d'apprentissage qui est offert dans toutes les régions. Ce programme met l'accent sur l'orientation, l'encadrement, le perfectionnement des compétences fonctionnelles et le réseautage chez les nouveaux

professionnels et nouvelles professionnelles des ressources humaines. Les différents éléments du programme fournissent également un cadre qui permet d'adapter la formation future de la collectivité des ressources humaines. D'autres initiatives connexes, chapeautées par le Secrétariat de la collectivité des ressources humaines, ont été mises en œuvre en vue de réagir tout particulièrement aux changements de fonctions des ressources humaines. Par exemple, 80 intervenants et intervenantes en ressources humaines ont suivi un cours pilote sur les techniques de consultation. Selon la rétroaction obtenue, il s'agit là d'une initiative qui permet vraiment de contribuer à l'acquisition des compétences relatives à des nouvelles fonctions. Le perfectionnement des professionnels et professionnelles de haut niveau n'est pas en reste : le programme leur offre des évaluations du cheminement de carrière et des enjeux relatifs au bien-être en milieu de travail, dans le but de déterminer quels sont leurs besoins en formation et en perfectionnement et de découvrir les obstacles professionnels qu'ils sont susceptibles de rencontrer. Le Secrétariat, qui collabore avec la Commission à l'examen de groupes de relève de postes de direction, a parrainé 25 professionnels et professionnelles des ressources humaines pour une évaluation en vue d'une nomination à des postes de direction.

5.4.3 Formation adaptée

Il faut que la formation adaptée aux besoins des conseillers et conseillères et des gestionnaires en ressources humaines se poursuive. Selon la rétroaction de nature qualitative obtenue dans le cadre du rapport de la CFP intitulé *Observations sur le système de dotation* (mai 2002), le besoin pour ce type de formation est bien réel si on veut assurer que les pouvoirs de délégation sont bien compris et utilisés à bon escient.

Compte tenu des efforts déjà déployés pour la formation de la collectivité des ressources humaines, on doit désormais se concentrer sur les besoins en formation des gestionnaires. Selon la rétroaction des régions et les conclusions de l'examen de la CFP portant sur *la compétence et la justice*, la formation doit tenir compte des fonctions et des besoins en apprentissage des gestionnaires. Cette question de la formation des gestionnaires opérationnels visant à renforcer leurs capacités de gestion est également considérée comme une préoccupation grandissante dans le chapitre 7 du *Rapport de la vérificatrice générale du Canada* (avril 2002), intitulé « Les stratégies de mise en œuvre de la fonction de contrôleur moderne ».

Cette question est suffisamment préoccupante aux yeux de la Commission pour qu'elle procède à un examen de la capacité. Cet examen cherchera à déterminer la capacité des ministères de surveiller la dotation et d'en faire rapport, en préparation aux changements qui devraient normalement découler de la modernisation de la gestion des ressources humaines.

Recommandation

La Commission recommande que les initiatives du Conseil du Trésor en matière de renforcement de la capacité destinée à la collectivité des ressources humaines continuent d'être considérées comme hautement prioritaires et qu'elles tiennent compte des besoins des professionnels et professionnelles ainsi que des gestionnaires des ressources humaines.

CHAPITRE 6 :

Conclusion

La Commission est d'avis que le présent rapport annuel fournit au Parlement une deuxième évaluation complète et détaillée de l'état de santé global du système de dotation de toute la fonction publique.

Les valeurs et les principes servant de fondement aux règles, voilà un principe d'établissement de rapports qui constitue un changement difficile auquel les ministères et les organismes gouvernementaux apprennent encore à s'adapter. Des pratiques exemplaires de nombreux ministères et organismes ont été mises en évidence dans le présent rapport. Toutefois, la Commission tient à signaler certaines questions ou certaines pratiques, évoquées ci-après, sur lesquelles il y aura lieu de se pencher au cours de l'exercice 2002-2003; tout progrès en la matière fera partie de notre prochain rapport annuel au Parlement.

La fonction publique doit chercher à atteindre l'équilibre approprié entre, d'une part, le besoin toujours grandissant de rapidité dans les activités d'embauche et, de l'autre, la nécessité de s'assurer que les possibilités d'emploi de la fonction publique sont accessibles à tous les Canadiens et à toutes les Canadiennes, que la mobilité assure des chances d'avancement professionnel à tous les employés ou employées et que les engagements de la fonction publique canadienne à l'égard de l'excellence sont sans cesse renouvelés.

Afin de bien comprendre certaines des pratiques ayant cours, la Commission a demandé aux ministères et aux organismes gouvernementaux de rendre compte des éléments suivants dans leurs rapports ministériels de responsabilisation en matière de dotation, dont la remise est prévue pour l'automne 2002 :

- certaines pratiques de dotation (p. ex. nominations par intérim à long terme et nominations sans concours de personnes provenant de l'extérieur de la fonction publique), qui pourraient donner lieu à des apparences de favoritisme bureaucratique (personnel) ou limiter l'accès aux postes de la fonction publique;
- certaines pratiques de dotation temporaire, telles que l'emploi temporaire, les nominations de période déterminée et les nominations par intérim, qui pourraient avoir des répercussions négatives sur la compétence et sur les autres valeurs associées au mérite.

ANNEXES

A. RENSEIGNEMENTS STATISTIQUES 62

DÉFINITIONS ET NOTES 62

TABLEAU A : Activités globales d'embauche et de dotation 66

TABLEAU B : Durée d'emploi et situation professionnelle antérieure 66

TABLEAU C : Activités de dotation, selon la modalité et groupes désignés de l'équité en emploi 67

TABLEAU D : Activités de dotation, selon la modalité et langues officielles 68

TABLEAU E : Enquêtes 68

TABLEAU F : Appels 69

TABLEAU G : Mutations 69

B. POUVOIR DÉLÉGUÉ 70

C. DÉCRETS D'EXEMPTION 73

D. EXEMPTIONS PARTICULIÈRES 76

E. DEMANDES DE CONGÉ EN VERTU DU PARAGRAPHE 33(3) DE LA *LOI SUR L'EMPLOI DANS LA FONCTION PUBLIQUE* 78

Définitions et notes

Activités de dotation

Nomination externe — Nomination d'une personne n'appartenant pas à la fonction publique ou appartenant à un organisme gouvernemental non assujetti à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Voir aussi « Activités d'embauche » et « Processus de recrutement externe ».

Activités de dotation internes — Nomination et/ou mutation incluse dans « Déplacements latéraux et régressifs » d'un employé ou d'une employée au sein d'un ministère, entre ministères ou organismes assujettis à la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Voir aussi « Déplacements latéraux et régressifs ».

Taux — Les taux des activités de dotation reflètent le nombre d'activités de dotation pour 100 employés et employées. On les obtient en divisant le nombre d'activités de dotation en 2001-2002, dans chaque catégorie professionnelle ou emplacement géographique, par l'effectif dans cette catégorie ou cet emplacement géographique au 1er avril 2001.

Activité de dotation à un poste bilingue

Dotation impérative — Nomination ou mutation à un poste bilingue dont le ou la titulaire doit satisfaire aux exigences linguistiques au moment de la dotation.

Dotation non impérative — Nomination ou mutation à un poste bilingue dont le candidat ou la candidate peut ne pas satisfaire aux exigences linguistiques au moment de la dotation, à condition qu'il soit admissible à la formation linguistique aux frais de l'État et qu'il s'engage par écrit à satisfaire aux exigences linguistiques du poste dans les délais prescrits ou, s'il n'est pas en mesure de le faire, à accepter une mutation à un autre poste pour lequel il est qualifié, ou qu'il n'ait pas à satisfaire aux exigences linguistiques pour une question d'âge, de longs états de service, de réorganisation ou de reclassification, ou pour des motifs de compassion (conformément au Décret d'exemption sur les langues officielles dans la fonction publique).

Activités d'embauche

Les activités d'embauche incluent les nominations *externes*, les emplois temporaires conformément à l'article 21.2 de la LEFP ainsi que les étudiants et les étudiantes en vertu du *Décret et Règlement concernant l'embauche de personnes dans le cadre des Programmes d'embauche des étudiants.*

Bénéficiaire de priorité (prioritaire)

Personne bénéficiant du droit d'être nommée en priorité et sans concours. En vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, il existe trois catégories de bénéficiaires de priorité : (dans l'ordre les personnes en congé, le personnel de cabinets de ministres et les personnes mises en disponibilité). En vertu du *Règlement sur l'emploi dans la fonction publique*, il en existe quatre catégories : les personnes déclarées excédentaires, celles qui bénéficient d'une réintégration, celles qui sont en congé autorisé en raison de la réinstallation de leur conjoint ou conjointe et les personnes devenues handicapées, catégories qui ne sont pas par ordre de priorité. Les trois premières catégories ont préséance sur les quatre autres.

Données sur les priorités — On obtient les données sur les priorités à partir du Système d'administration des priorités (SAP) de la CFP. Ce tableau exclut l'information sur les employés ou employées qui ont démissionné ou pris leur retraite à la date à laquelle leur période de priorité d'excédentaire a débuté. Dans ces cas, il n'y avait pas de droit de priorité. Le SAP est le répertoire opérationnel dont se sert la CFP pour présenter les bénéficiaires d'une priorité statutaire ou réglementaire à des postes vacants appropriés au sein des ministères. Le répertoire est constitué d'employés ou employées identifiés comme étant excédentaires par les ministères, ainsi que d'autres personnes bénéficiant d'une priorité statutaire ou réglementaire.

Catégorie professionnelle

Vaste série de familles d'emplois qui se distinguent par la nature des fonctions propres à chaque emploi et par le type de préparation scolaire requise. On retrouve notamment les catégories suivantes : Groupe de la direction, Scientifique et professionnelle, Administration et service extérieur, Technique, Soutien administratif et Exploitation.

Les activités d'embauche et de dotation ne sont pas toutes effectuées selon la classification type des professions de la fonction publique. La classification type des professions ne s'applique pas dans le cadre du Programme de stages d'enseignement coopératif (COOP) et d'internat de niveau postsecondaire à la fonction publique du Canada et dans le cadre du Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETÉ) de même qu'aux activités d'embauche et de dotation faites par les ministères où le Conseil du Trésor n'est pas l'employeur.

Déplacements latéraux et régressifs
Les déplacements latéraux et régressifs regroupent les mutations latérales ou régressives et les mutations. Le processus d'estimation qui utilise le système de paie de Travaux Publics et Services gouvernementaux Canada ne peut faire une différence entre les mutations latérales et les mutations.

Mutation — Mouvement d'un employé ou d'une employée d'un poste à un autre dans le même groupe professionnel ou, quand le Règlement de la Commission de la fonction publique l'autorise, à un autre groupe professionnel.

Mutation latérale — Nomination d'un employé ou d'une employée à un poste (au même niveau du même groupe et sous-groupe professionnel, ou dans un autre groupe ou sous-groupe) de sorte que l'écart entre le taux maximal de traitement du nouveau poste et celui du poste antérieur est inférieur à la plus petite augmentation d'échelon du nouveau poste. Si le nouveau poste ne comporte aucune augmentation fixe d'échelon, l'écart doit être inférieur à 4 p. 100 du taux maximal de traitement du poste antérieur.

Mutation régressive — Nomination d'un employé ou d'une employée à un poste (de niveau inférieur dans le même groupe ou sous-groupe professionnel ou dans un autre groupe ou sous-groupe) de sorte que le taux maximal de traitement du nouveau poste est inférieur à celui du poste antérieur. L'écart entre le taux maximal de traitement doit être égal ou supérieur à la plus petite augmentation d'échelon du poste antérieur. Si le poste antérieur ne comporte aucune augmentation fixe d'échelon, la diminution du taux maximal doit être d'au moins 4 p. 100.

Données sur l'équité en matière d'emploi
Les données sur les membres de minorités visibles, les personnes handicapées et les Peuples autochtones sont obtenues en appariant les nominations et les mutations estimées avec celles de la Banque de données sur l'équité en matière d'emploi du Secrétariat du Conseil du Trésor, au 31 mars 2002. On obtient les données sur les femmes au moyen du processus d'estimation des données qui proviennent du système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Pour les Peuples autochtones, les membres de minorités visibles et les femmes, les estimations de la disponibilité externe sont fondées sur leur représentation dans la population active provenant du recensement de 1996.

Dans le cas des personnes handicapées, les estimations de la disponibilité externe sont fondées sur les données de l'Enquête sur la santé et les limitations d'activités (ESLA) de 1991.

Les estimations de la disponibilité interne sont fondées sur la représentation des membres des groupes désignés parmi les employés ou employées nommés pour une durée indéterminée et pour une période déterminée d'au moins trois mois, en mars 2001, sauf les personnes qui travaillent pour des employeurs distincts et qui ne sont pas couverts par le Conseil du Trésor.

Dans le cas des promotions, des mutations latérales et régressives et des nominations intérimaires *entre* les diverses catégories ou *au sein* d'une même catégorie, la représentation des membres des groupes désignés est pondérée pour refléter la composition professionnelle et ministérielle des activités de dotation pertinentes entre avril 2001 et mars 2002 pour déterminer la disponibilité interne.

Emploi pour une durée indéterminée
Emploi à temps partiel ou à temps plein dont la durée n'est pas fixe.

Emploi pour une période déterminée
Emploi à temps partiel ou à temps plein pendant une période fixe, déterminée d'avance, pour lequ[illegible]a personne est nommée selon l'article 25 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Inclut également les emplois pour une période spécifique en cas d'urgence. Voir aussi « Emploi pour une période déterminée dans des situations d'urgence ».

Emploi pour une période déterminée dans des situations d'urgence
Modalité d'emploi à court terme permettant de nommer des personnes à la fonction publique afin d'aider les ministères dans des situations d'urgence, par exemple lorsque la santé des gens, la sûreté, la sécurité, l'environnement ou les services essentiels à la population sont menacés. Cette mesure souple n'est admise que si la nomination ne peut se faire conformément à la politique d'emploi temporaire. Voir aussi « Emploi pour une période déterminée ».

Emploi temporaire
Modalité d'emploi à court terme permettant de nommer des personnes à la fonction publique pour une période ne dépassant pas 90 jours ou, avec des prolongations, lorsque la personne ne travaille pas plus de 125 jours ouvrables dans une période de 12 mois, dans n'importe quel ministère, et auxquelles les dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (à l'exception de celles qui se rapportent à l'emploi temporaire) ne s'appliquent pas.

Équité en matière d'emploi
Pratiques d'emploi destinées à assurer, tant sur le plan des attitudes que des systèmes, que le processus normal de dotation est exempt d'obstacles afin que la fonction publique représente tous les groupes faisant partie du marché du travail canadien. Ces pratiques ont pour but aussi de veiller à ce que des mesures correctives soient prises afin de rectifier tout désavantage historique qu'aient pu subir certains groupes désignés.

Étudiant, étudiante — Embauche d'étudiants, d'étudiantes
Depuis l'entrée en vigueur du *Décret concernant l'embauche de personnes dans le cadre des Programmes d'embauche des étudiants* le 9 avril 1997, les étudiants et étudiantes sont soustraits aux dispositions de *la Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), à l'exception des paragraphes 16(4) et 17(4) relatifs à la citoyenneté. Ces personnes embauchées ne sont plus considérées comme ayant été nommées à la fonction publique en vertu de la LEFP. Pour les programmes à l'intention des étudiants et étudiantes, aucun groupe professionnel n'est indiqué.

Groupe de la direction
Ce groupe comprend cinq niveaux et inclut la plupart des sous-ministres adjoints et adjointes (EX-1 à EX-5).

Groupes désignés de l'équité en emploi
Les groupes désignés de l'équité en emploi tels que définis par la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* comprennent les femmes, les Peuples autochtones, les personnes handicapées et les membres de minorités visibles.

Peuples autochtones — Les Peuples autochtones du Canada englobent les Indiens inscrits, les Indiens non inscrits, les Métis et les Inuits.

Personnes handicapées — Aux fins de l'emploi, on entend par personne handicapée une personne qui se considère désavantagée ou qui croit qu'un employeur la considérerait ainsi en raison d'un handicap physique, mental, psychiatrique ou sensoriel ou d'une difficulté d'apprentissage de nature permanente.

Membres de minorités visibles — Les personnes qui, de par leur origine ou leur couleur, appartiennent à une minorité visible au Canada.

Inconnu
Les valeurs inconnues ne sont pas affichées dans certains tableaux, mais leurs valeurs sont incluses dans les totaux. Les pourcentages des totaux sont calculés sur la somme de toutes les composantes, connues et inconnues.

Nomination
Mesure prise en vertu de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* afin de titulariser une personne à un poste ou à un niveau déterminé. Cette mesure se fonde sur le mérite relatif ou, dans certains cas, le mérite individuel. Cette mesure peut donner lieu à une nomination à la fonction publique, une promotion, une mutation latérale ou régressive ou à une nomination intérimaire. Voir aussi « Activités de dotation ».

Nomination intérimaire
Affectation d'un employé ou d'une employée à l'exécution, pendant une période temporaire, des fonctions d'un poste de niveau supérieur (p. ex., un poste dont le taux maximum de traitement équivaudrait à une promotion). Seulement les nominations intérimaires de plus de quatre mois sont incluses dans les tableaux.

Première langue officielle

Groupes — Les groupes linguistiques désignés dans la *Loi sur les langues officielles* sont le français et l'anglais.

Données — Les valeurs inconnues ne sont pas affichées dans les tableaux concernant la première langue officielle, mais leurs valeurs sont incluses dans les totaux. Les pourcentages concernant les composantes des groupes linguistiques sont calculés en utilisant la première langue officielle connue comme dénominateur respectif. Les pourcentages des totaux sont calculés sur la somme de toutes les composantes, connues et inconnues.

Processus de recrutement externe

Processus décrivant les principales activités d'embauche exécutées par le Programme d'embauche d'étudiants et étudiantes, le Programme de recrutement postsecondaire (RP), le Programme de stagiaires en gestion (PSG) et le recrutement général.

Le *Décret concernant l'embauche de personnes dans le cadre des Programmes d'embauche d'étudiantes et étudiants* du 9 avril 1997 approuve l'exclusion de toutes les personnes recrutées dans le cadre des programmes d'embauche des étudiants et étudiantes (COOP, PFETÉ) désignés par le Conseil du Trésor, de l'application de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, sauf de l'application des paragraphes16(4) et 17(4) afférents à la citoyenneté, de sorte que cette embauche n'est pas considérée comme une nomination. Toutefois, le recrutement dans le cadre du RP, du PSG et du recrutement général est régi par la LEFP, de sorte que l'embauche qui en découle est considérée comme une nomination. Voir aussi « Nomination externe sous Activités de dotation » et « Activités d'embauche ».

Programme de stages d'enseignement coopératif (COOP) et d'internat de niveau postsecondaire à la fonction publique du Canada

Programme conçu spécifiquement pour assurer aux étudiants et étudiantes de niveau postsecondaire une affectation liée à leur domaine d'études et leur offrir la possibilité de mettre en application leurs connaissances scolaires dans un contexte de travail.

Programme fédéral d'expérience de travail étudiant (PFETÉ)

Ce programme fournit aux étudiants et étudiantes des possibilités d'emplois qui n'ont pas à être liées à leur domaine d'études, afin qu'ils perfectionnent leurs compétences et améliorent de ce fait leur employabilité. Le Programme leur offre un aperçu des perspectives d'emploi dans l'avenir, plus particulièrement au sein de la fonction publique du Canada.

Programme de recrutement postsecondaire

Les nominations effectuées dans le cadre du Programme de recrutement postsecondaire (RP) reflètent les nominations effectuées pendant l'exercice. Le nombre de nominations découlant du RP ne se limite pas à la campagne de RP pour cet exercice et peut inclure des candidatures de la derrière campagne.

Promotion

Nomination d'un employé ou d'une employée à un poste de niveau supérieur (dans le même groupe ou sous-groupe professionnel, ou dans un autre groupe ou sous-groupe) dont le taux maximal de traitement dépasse celui de son poste antérieur d'une somme équivalente ou supérieure à la plus petite augmentation d'échelon du nouveau poste. Si le nouveau poste ne comporte aucune augmentation fixe d'échelon, l'augmentation doit être égale ou supérieure à 4 p. 100 du taux de traitement maximal du poste antérieur.

Région géographique

On obtient les données sur la région géographique à partir des données provenant du système de paie de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Total

Dans certains tableaux, les valeurs inconnues sont incluses dans le total. Par conséquent, la somme des valeurs ne correspond pas nécessairement au total. Les pourcentages pour les totaux sont calculés sur la somme de toutes les composantes, connues et inconnues.

TABLEAU A : Activités globales d'embauche et de dotation

Répartition, en nombre et en pourcentage, des activités d'embauche et de dotation *internes*, selon la modalité et durée d'emploi, *du 1er avril 2001 au 31 mars 2002*

Durée d'emploi	Activités d'embauche		Activités de dotation *internes*						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Activités de dotation pour une durée indéterminée	5 046	10,6	19 050	40,2	14 744	31,1	8 569	18,1	47 409	100,0
Activités de dotation pour une période déterminée	16 022	69,4	1 959	8,5	3 261	14,1	1 856	8,0	23 098	100,0
Sous-total	**21 068**	**29,9**	**21 009**	**29,8**	**18 005**	**25,5**	**10 425**	**14,8**	**70 507**	**100,0**
Emploi temporaire (conformément à l'article 21.2 de la LEFP)	19 716	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	19 716	100,0
Étudiants/étudiantes (en vertu du décret d'exemption)	12 334	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	12 334	100,0
Total	**53 118**	**51,8**	**21 009**	**20,5**	**18 005**	**17,6**	**10 425**	**10,2**	**102 557**	**100,0**

(a) Dans tous les tableaux, les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations latérales et régressives et les déploiements. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre ces types de mouvements.

(b) Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.

TABLEAU B : Durée d'emploi et situation professionnelle antérieure

Répartition, en nombre et en pourcentage, des activités d'embauche et de dotation *internes*, selon la durée d'emploi et la situation professionnelle antérieure, *du 1er avril 2001 au 31 mars 2002*

Situation professionnelle antérieure	Durée d'emploi après les activités d'embauche et de dotation								Total	
	Durée indéterminée		Période déterminée		Emploi temporaire*		Étudiant/étudiante*			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Durée indéterminée	34 932	73,7	321	1,4	0	0,0	0	0,0	35 253	34,4
Période déterminée	7 431	15,7	6 755	29,2	0	0,0	0	0,0	14 186	13,8
Emploi temporaire	413	0,9	2 224	9,6	0	0,0	0	0,0	2 637	2,6
Autres organismes fédéraux	125	0,3	109	0,5	0	0,0	0	0,0	234	0,2
Grand public	4 212	8,9	13 329	57,7	19 716	100,0	12 334	100,0	49 591	48,4
Étudiant/étudiante	296	0,6	360	1,6	0	0,0	0	0,0	656	0,6
Total	**47 409**	**100,0**	**23 098**	**100,0**	**19 716**	**100,0**	**12 334**	**100,0**	**102 557**	**100,0**

* Les personnes qui avaient un emploi temporaire ainsi que les étudiants et étudiantes n'ont pas de situation professionnelle antérieure puisqu'ils sont inscrits sous Grand public.

TABLEAU C : Activités de dotation, selon la modalité et groupes désignés de l'équité en emploi

Répartition, en nombre et en pourcentage, des activités de dotation, selon la modalité et groupes désignés de l'équité en emploi, *du 1er avril 2001 au 31 mars 2002*

Groupes désignés de l'équité en emploi	Nominations externes			Activités de dotation *internes*									Total	
				Promotions			Déplacements latéraux et régressifs			Nominations intérimaires (a)				
	Disponibilité à l'externe (b)			Disponibilité à l'interne			Disponibilité à l'interne			Disponibilité à l'interne				
	Nbre	%	%	Nbre	%	%	Nbre	%	%	Nbre	%	%	Nbre	%
Femmes	9 649	57,0	50,7	12 584	60,4	59,6	10 761	60,5	57,8	6 317	60,7	60,0	39 311	59,6
Membres de minorités visibles	1 735	10,3	7,2	1 600	7,7	7,4	1 454	8,2	6,8	658	6,3	6,7	5 447	8,3
Personnes handicapées	488	2,9	5,2	1 009	4,8	5,8	877	4,9	5,6	460	4,4	5,9	2 834	4,3
Peuples autochtones	784	4,6	2,0	862	4,1	4,0	834	4,7	4,0	435	4,2	4,0	2 915	4,4
Total (c)	**16 919**	**100,0**		**20 829**	**100,0**		**17 798**	**100,0**		**10 400**	**100,0**		**65 946**	**100,0**

(a) Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.

(b) Les estimations concernant la disponibilité sont fondées sur les données sur le marché du travail de Statistique Canada ajustées pour tenir compte des postes dotés à *l'interne* au cours de l'exercice financier. Par conséquent, ces chiffres ne correspondront pas à ceux qui ont été publiés ailleurs par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et qui sont adaptés pour tenir compte de l'effectif total de la fonction publique à la fin de l'exercice financier. Voir Données sur l'équité en matière d'emploi à la rubrique Définitions et notes pour obtenir des détails au sujet de la disponibilité.

(c) Les nombres des groupes désignés de l'équité en emploi excluent les activités de dotation pour une période déterminée inférieure à trois mois et les nominations *externes* ainsi que les activités de dotation *internes* par des employeurs distincts, parce que le SCT ne recueille pas de données d'auto-identification pour ces populations. La somme des groupes désignés de l'équité en emploi ne correspond pas au total, car une personne peut appartenir à plus d'un groupe et les hommes sont inclus dans le total. Par conséquent, les totaux ne correspondent pas aux autres tableaux.

TABLEAU A : Activités globales d'embauche et de dotation

Répartition, en nombre et en pourcentage, des activités d'embauche et de dotation *internes*, selon la modalité et durée d'emploi, *du 1er avril 2001 au 31 mars 2002*

Durée d'emploi	Activités d'embauche		Activités de dotation *internes*						Total	
			Promotions		Déplacements latéraux et régressifs (a)		Nominations intérimaires (b)			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Activites de dotation pour une duree indeterminee	5 046	10,6	19 050	40,2	14 744	31,1	8 569	18,1	47 409	100,0
Activites de dotation pour une periode determinee	16 022	69,4	1 959	8,5	3 261	14,1	1 856	8,0	23 098	100,0
Sous-total	**21 068**	**29,9**	**21 009**	**29,8**	**18 005**	**25,5**	**10 425**	**14,8**	**70 507**	**100,0**
Emploi temporaire (conformement a l'article 21.2 de la LEFP)	19 716	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	19 716	100,0
Etudiants etudiantes (en vertu du decret d'exemption)	12 334	100,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	12 334	100,0
Total	**53 118**	**51,8**	**21 009**	**20,5**	**18 005**	**17,6**	**10 425**	**10,2**	**102 557**	**100,0**

(a) Dans tous les tableaux, les déplacements latéraux et régressifs englobent les mutations latérales et régressives et les déploiements. Comme aucun renseignement sur le processus de nomination ne figure dans le système de paie, il est impossible d'établir une distinction entre ces types de mouvements.

(b) Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.

TABLEAU B : Durée d'emploi et situation professionnelle antérieure

Répartition, en nombre et en pourcentage, des activités d'embauche et de dotation *internes*, selon la durée d'emploi et la situation professionnelle antérieure, *du 1er avril 2001 au 31 mars 2002*

Situation professionnelle antérieure	Durée d'emploi apres les activites d'embauche et de dotation								Total	
	Durée indéterminée		Période déterminée		Emploi temporaire*		Étudiant/étudiante*			
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	%
Duree indeterminee	34 932	73,7	321	1,4	0	0,0	0	0,0	35 253	34,4
Periode determinee	7 431	15,7	6 755	29,2	0	0,0	0	0,0	14 186	13,8
Emploi temporaire	413	0,9	2 224	9,6	0	0,0	0	0,0	2 637	2,6
Autres organismes federaux	125	0,3	109	0,5	0	0,0	0	0,0	234	0,2
Grand public	4 212	8,9	13 329	57,7	19 716	100,0	12 334	100,0	49 591	48,4
Etudiant etudiante	296	0,6	360	1,6	0	0,0	0	0,0	656	0,6
Total	**47 409**	**100,0**	**23 098**	**100,0**	**19 716**	**100,0**	**12 334**	**100,0**	**102 557**	**100,0**

* Les personnes qui avaient un emploi temporaire ainsi que les étudiants et étudiantes n'ont pas de situation professionnelle antérieure puisqu'ils sont inscrits sous Grand public.

TABLEAU C : Activités de dotation, selon la modalité et groupes désignés de l'équité en emploi

Répartition, en nombre et en pourcentage, des activités de dotation, selon la modalité et groupes désignés de l'équité en emploi, *du 1er avril 2001 au 31 mars 2002*

Groupes désignés de l'équité en emploi	Nominations *externes*			Activités de dotation *internes*									Total	
				Promotions			Déplacements latéraux et régressifs			Nominations intérimaires (a)				
	Disponibilité à l'externe (b)			Disponibilité à l'interne			Disponibilité à l'interne			Disponibilité à l'interne				
	Nbre	%	%	Nbre	%	%	Nbre	%	%	Nbre	%	%	Nbre	%
Femmes	9 649	57,0	50,7	12 584	60,4	59,6	10 761	60,5	57,8	6 317	60,7	60,0	39 311	59,6
Membres de minorités visibles	1 735	10,3	7,2	1 600	7,7	7,4	1 454	8,2	6,8	658	6,3	6,7	5 447	8,3
Personnes handicapées	488	2,9	5,2	1 009	4,8	5,8	877	4,9	5,6	460	4,4	5,9	2 834	4,3
Peuples autochtones	784	4,6	2,0	862	4,1	4,0	834	4,7	4,0	435	4,2	4,0	2 915	4,4
Total (c)	**16 919**	**100,0**		**20 829**	**100,0**		**17 798**	**100,0**		**10 400**	**100,0**		**65 946**	**100,0**

(a) Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.

(b) Les estimations concernant la disponibilité sont fondées sur les données sur le marché du travail de Statistique Canada ajustées pour tenir compte des postes dotés à *l'interne* au cours de l'exercice financier. Par conséquent, ces chiffres ne correspondront pas à ceux qui ont été publiés ailleurs par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) et qui sont adaptés pour tenir compte de l'effectif total de la fonction publique à la fin de l'exercice financier. Voir Données sur l'équité en matière d'emploi à la rubrique Définitions et notes pour obtenir des détails au sujet de la disponibilité.

(c) Les nombres des groupes désignés de l'équité en emploi excluent les activités de dotation pour une période déterminée inférieure à trois mois et les nominations *externes* ainsi que les activités de dotation *internes* par des employeurs distincts, parce que le SCT ne recueille pas de données d'auto-identification pour ces populations. La somme des groupes désignés de l'équité en emploi ne correspond pas au total, car une personne peut appartenir à plus d'un groupe et les hommes sont inclus dans le total. Par conséquent, les totaux ne correspondent pas aux autres tableaux.

TABLEAU D : Activités de dotation, selon la modalité et langues officielles

Répartition, en nombre et en pourcentage, des activités de dotation selon la modalité, le groupe linguistique et les exigences linguistiques du poste, *du 1er avril 2001 au 31 mars 2002*

Exigences linguistiques du poste	Nominations ***externes***					Activités de dotation ***internes*** (a)					Total (b)				
	Anglophones		Francophones		Total	Anglophones		Francophones		Total	Anglophones		Francophones		Total
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	Nbre	%	Nbre	%	Nbre
Bilingue impérative	1 333	32,5	2 774	67,5	4 113	5 794	33,7	11 422	66,3	17 233	71 217	33,4	14 196	66,6	21 346
Bilingue non impérative															
– Satisfaites	247	57,2	185	42,8	436	2 171	52,8	1 938	47,2	4 114	2 418	53,2	2 123	46,8	4 550
– Obligatoires	49	87,5	7	12,5	56	505	92,7	40	7,3	545	554	92,2	47	7,8	601
– Facultatives	1	50,0	1	50,0	2	86	71,7	34	28,3	120	87	71,3	35	28,7	122
Anglais essentiel	10 510	95,7	476	4,3	11 129	21 295	95,8	924	4,2	22 332	31 805	95,8	1 400	4,2	33 451
Français essentiel	47	2,9	1 556	97,1	1 606	53	2,8	1 829	97,2	1 883	100	2,9	3 385	97,1	3 489
Anglais ou français essentiel	1 907	62,7	1 133	37,3	3 042	1 923	70,5	805	29,5	2 728	3 830	66,4	1 938	33,6	5 770
Total (c)	**14 440**	**69,5**	**6 330**	**30,5**	**21 068**	**32 075**	**65,1**	**17 221**	**34,9**	**49 439**	**46 515**	**66,4**	**23 551**	**33,6**	**70 507**

(a) Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.

(b) Voir Première langue officielle à la rubrique Définitions et notes.

(c) Voir Inconnu à la rubrique Définitions et notes.

TABLEAU E : Enquêtes

Nombre de plaintes reçues, dossiers ouverts (et motif des plaintes) et dossiers fermés (et résultats)

Période	Plaintes reçues	Dossiers ouverts				Dossiers fermés				
		Total	Ordre inverse du mérite	Harcèlement	LEFP et autre	Total	Fondées	Non fondées	Résolues	Autre
2000-2001	501	167	1	42	124	233	45	89	54	45
2001-2002	435	168	0	15	153	190	21	80	69	20

Des plaintes reçues, 39 % ont été acceptées en vue d'une enquête en 2001-2002, comparativement à 33 % en 2000-2001. De plus, en 2001-2002, 11 % des affaires menées à terme ont été jugées fondées, comparativement à 19 % en 2000-2001; 47 % ont été résolues ou retirées, comparativement à 42 % en 2000-2001.

TABLEAU F : Appels

(a) Nombre de méthodes de sélection ayant fait l'objet d'appels, nombre de dossiers fermés, nombre et pourcentage d'appels accueillis

Période	Appels	Dossiers fermés	Appels accueillis	
			Nombre	%
2000-2001	1 343	845	79	9,3
2001-2002	1 432	1 148	75	6,5

En 2001-2002, environ 6,5 % des appels réglés au regard des méthodes de sélection ont été accueillis.

(b) Nombre de décisions rendues, durée moyenne des formalités, et nombre et pourcentage de décisions rendues selon la norme

Période	Nombre de décisions	Durée moyenne des formalités	Selon la norme	
			Nombre	%
2000-2001	428	10,2	299	70
2001-2002	477	12,6	334	70

En 2001-2002, 70 % des décisions ont été rendues selon la norme de service de 14 jours. Toutefois, la durée moyenne des formalités pour toutes les décisions est de 12,6 jours, ce qui est inférieur à la norme. En 2001-2002, il y a eu une augmentation de 10 % des décisions rendues par rapport à 2000-2001 et une diminution de 13 % par rapport à 1999-2000 (550 décisions rendues).

(c) Nombre d'appels reçus et réglés (et résultats)

Période	Appels reçus (dossiers ouverts)	Appels reglés (dossiers fermés)	Accueillis	Rejetés	Retirés		Sans droit d'appel
					Nombre	%	
2000-2001	3 057	1 636	143	157	1 092	66,7	[illegible]
2001-2002	2 727	2 241	186	307	1 592	71,0	[illegible]

En 2001-2002, 8 % des appels reglés ont été accueillis, 14 % ont été rejetés et dans 7 % des appels reglés, les appelants et appelantes n'avait pas le droit d'en appeler de la décision; et environ 71 % des appels reglés ont été retirés.

TABLEAU G : Mutations

Nombre de plaintes, nombre de mutations ayant fait l'objet d'une plainte et nombre de dossiers (et résultats)

Période	Plaintes	Mutations ayant fait l'objet d'une plainte	Dossiers fermés	Plaintes fondées	Plaintes non-fondées	Hors competence	Plaintes retirées	Décisions
2000-2001	50	23	26	1	3	12	10	[illegible]
2001-2002	35	27	27	1	10	7	9	[illegible]

En 2001-2002, 4 % des enquêtes réalisées relativement aux mutations étaient fondées, 37 % n'étaient pas fondées et dans 59 % des cas, les plaintes ont été retirées ou la Commission n'avait pas la competence voulue pour enquêter.

TABLEAU D : Activités de dotation, selon la modalité et langues officielles

Répartition, en nombre et en pourcentage, des activités de dotation selon la modalité, le groupe linguistique et les exigences linguistiques du poste, *du 1er avril 2001 au 31 mars 2002*

Exigences linguistiques du poste	Nominations externes					Activités de dotation *internes* (a)					Total (b)				
	Anglophones		Francophones		Total	Anglophones		Francophones		Total	Anglophones		Francophones		Total
	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	Nbre	%	Nbre	%	Nbre	Nbre	%	Nbre	%	Nbre
Bilingue impérative	1 333	32,5	2 774	67,5	4 113	5 794	33,7	11 422	66,3	17 233	71 217	33,4	14 196	66,6	21 346
Bilingue non impérative															
– Satisfaites	247	57,2	185	42,8	436	2 171	52,8	1 938	47,2	4 114	2 418	53,2	2 123	46,8	4 550
– Obligatoires	49	87,5	7	12,5	56	505	92,7	40	7,3	545	554	92,2	47	7,8	601
– Facultatives	1	50,0	1	50,0	2	86	71,7	34	28,3	120	87	71,3	35	28,7	122
Anglais essentiel	10 510	95,7	476	4,3	11 129	21 295	95,8	924	4,2	22 332	31 805	95,8	1 400	4,2	33 451
Français essentiel	47	2,9	1 556	97,1	1 606	53	2,8	1 829	97,2	1 883	100	2,9	3 385	97,1	3 489
Anglais ou français essentiel	1 907	62,7	1 133	37,3	3 042	1 923	70,5	805	29,5	2 728	3 830	66,4	1 938	33,6	5 770
Total (c)	**14 440**	**69,5**	**6 330**	**30,5**	**21 068**	**32 075**	**65,1**	**17 221**	**34,9**	**49 439**	**46 515**	**66,4**	**23 551**	**33,6**	**70 507**

(a) Ne comprend pas les nominations intérimaires pour une période de quatre mois ou moins.

(b) Voir Première langue officielle à la rubrique Définitions et notes.

(c) Voir Inconnu à la rubrique Définitions et notes.

TABLEAU E : Enquêtes

Nombre de plaintes reçues, dossiers ouverts (et motif des plaintes) et dossiers fermés (et résultats)

Période	Plaintes reçues	Dossiers ouverts				Dossiers fermés				
		Total	Ordre inverse du mérite	Harcèlement	LEFP et autre	Total	Fondées	Non fondées	Résolues	Autre
2000-2001	501	167	1	42	124	233	45	89	54	45
2001-2002	435	168	0	15	153	190	21	80	69	20

Des plaintes reçues, 39 % ont été acceptées en vue d'une enquête en 2001-2002, comparativement à 33 % en 2000-2001. De plus, en 2001-2002, 11 % des affaires menées à terme ont été jugées fondées, comparativement à 19 % en 2000-2001; 47 % ont été résolues ou retirées, comparativement à 42 % en 2000-2001.

TABLEAU F : Appels

(a) Nombre de méthodes de sélection ayant fait l'objet d'appels, nombre de dossiers fermés, nombre et pourcentage d'appels accueillis

Période	Appels	Dossiers fermés	Appels accueillis	
			Nombre	%
2000-2001	1 343	845	79	9,3
2001-2002	1 432	1 148	75	6,5

En 2001-2002, environ 6,5 % des appels réglés au regard des méthodes de sélection ont été accueillis.

(b) Nombre de décisions rendues, durée moyenne des formalités, et nombre et pourcentage de décisions rendues selon la norme

Période	Nombre de décisions	Durée moyenne des formalités	Selon la norme	
			Nombre	%
2000-2001	428	10,2	299	70
2001-2002	477	12,6	334	70

En 2001-2002, 70 % des décisions ont été rendues selon la norme de service de 14 jours. Toutefois, la durée moyenne des formalités pour toutes les décisions est de 12,6 jours, ce qui est inférieur à la norme. En 2001-2002, il y a eu une augmentation de 10 % des décisions rendues par rapport à 2000-2001 et une diminution de 13 % par rapport à 1999-2000 (550 décisions rendues).

(c) Nombre d'appels reçus et réglés (et résultats)

Période	Appels reçus (dossiers ouverts)	Appels réglés (dossiers fermés)	Accueillis	Rejetés	Retirés		Sans droit d'appel
					Nombre	%	
2000-2001	3 057	1 636	143	157	1 092	66,7	244
2001-2002	2 727	2 241	186	307	1 592	71,0	156

En 2001-2002, 8 % des appels réglés ont été accueillis, 14 % ont été rejetés et dans 7 % des appels réglés, les appelants et appelantes n'avait pas le droit d'en appeler de la décision; et environ 71 % des appels réglés ont été retirés.

TABLEAU G : Mutations

Nombre de plaintes, nombre de mutations ayant fait l'objet d'une plainte et nombre de dossiers (et résultats)

Période	Plaintes	Mutations ayant fait l'objet d'une plainte	Dossiers fermés	Plaintes fondées	Plaintes non-fondées	Hors compétence	Plaintes retirées	Decisions
2000-2001	50	23	26	1	3	12	10	17
2001-2002	35	27	27	1	10	7	9	11

En 2001-2002, 4 % des enquêtes réalisées relativement aux mutations étaient fondées, 37 % n'étaient pas fondées et, dans 59 % des cas, les plaintes ont été retirées ou la Commission n'avait pas la compétence voulue pour enquêter.

Ententes concernant la délégation des pouvoirs et responsabilités en dotation

Signées par les administrateurs généraux et chefs d'organisme, conclues en 2001-2002

Agence canadienne d'évaluation environnementale

Anciens combattants Canada

Archives nationales du Canada

Bibliothèque nationale du Canada

Bureau canadien d'enquête sur les accidents de transport et de la sécurité des transports

Bureau de la coordonnatrice, Conditions feminine Canada

Bureau du Canada sur le règlement des questions des pensionnats autochtones

Bureau du Conseil privé

Centre canadien de gestion

Comité externe d'examen de la GRC

Commissariat à la protection de la vie privée du Canada

Commissariat à l'information du Canada

Commissariat aux langues officielles

Commission canadienne des droits de la personne

Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada

Commission des plaintes du public contre la GRC

Commission des relations de travail dans la fonction publique

Commission nationale des libérations conditionnelles

Conseil canadien des relations industrielles

Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes

Conseil national des produits agricoles

Cour fédérale du Canada

Directeur général des élections

Enquêteur correctionnel Canada

Ministère des Affaires étrangères et du commerce international

Ministère des Finances Canada

Office national de l'énergie

Patrimoine Canadien

Pétrole et gaz des Indiens du Canada

Secrétariat de l'ALÉNA, Section canadienne

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Service correctionnel du Canada

Tribunal canadien du commerce extérieur

Travaux publics et Services gouvernementaux Canada

Tribunal de l'aviation civile

F3

DÉLÉGATION AUX FINS DE PROGRAMMES D'ÉQUITÉ EN EMPLOI

MINISTÈRE/ORGANISME	POUVOIR DÉLÉGUÉ
Défense nationale	**Modification du Programme d'équité en emploi à l'intention des membres des Forces canadiennes devenus handicapés ou qui ont été blessés. But : apporter des éclaircissements à la clause relative à l'admissibilité et élargir les critères d'admissibilité.** **Nouveau Programme d'équité en emploi à l'intention des Autochtones, des personnes handicapées et des membres de minorités visibles. Le programme permet des nominations internes et externes à la fonction publique, avec et sans concours, et comporte des pouvoirs de recrutement jusqu'au groupe de la direction.**
Développement des ressources humaines Canada	Programme d'équité en emploi élargi de manière à inclure le recrutement et les nominations de membres de tous les groupes désignés dans toutes les catégories d'emploi et à tous les niveaux, jusqu'au groupe de la direction.
Ministère de la Justice Canada	**Nouveau Programme d'équité en emploi à l'intention des Peuples autochtones, des personnes handicapées et des membres de minorités visibles, y compris des nominations internes et externes à la fonction publique, pour tous les groupes et niveaux, avec et sans concours. La CFP conserve le pouvoir de recrutement.**
Patrimoine canadien	Nouveau Programme d'équité en emploi à l'intention des membres de minorités visibles. Le programme permet des nominations internes à la fonction publique, aux niveaux PM-5 et PM-6.
Pêches et Océans Canada	**Nouveau Programme d'équité en emploi à l'intention des Peuples autochtones, des personnes handicapées et des membres de minorités visibles.**
Pêches et Océans Canada — programme d'aquaculture	Nouveau Programme d'équité en emploi à l'intention des Peuples autochtones, des personnes handicapées et des membres de minorités visibles, comprenant des nominations internes et externes à la fonction publique, avec et sans concours, ainsi qu'un pouvoir de recruter jusqu'au groupe de la direction.
Ressources naturelles Canada	**Programme d'équité en emploi élargi de manière à inclure les Peuples autochtones, les personnes handicapées, les membres de minorités visibles et les femmes. Tous les groupes professionnels, de l'intérieur et de l'extérieur de la fonction publique, avec et sans concours. La Commission de la fonction publique conserve ses pouvoirs en ce qui touche le groupe de la direction.**
Santé Canada	Proramme d'équité en emploi prolongé jusqu'en septembre 2002.

DÉLÉGATION AUX FINS DE PROGRAMMES D'ÉQUITÉ EN EMPLOI

MINISTÈRE/ORGANISME	POUVOIR DÉLÉGUÉ
Défense nationale	**Modification du Programme d'équité en emploi à l'intention des membres des Forces canadiennes devenus handicapés ou qui ont été blessés. But : apporter des éclaircissements à la clause relative à l'admissibilité et élargir les critères d'admissibilité.**
	Nouveau Programme d'équité en emploi à l'intention des Autochtones, des personnes handicapées et des membres de minorités visibles. Le programme permet des nominations internes et externes à la fonction publique, avec et sans concours, et comporte des pouvoirs de recrutement jusqu'au groupe de la direction.
Développement des ressources humaines Canada	Programme d'équité en emploi élargi de manière à inclure le recrutement et les nominations de membres de tous les groupes désignés dans toutes les catégories d'emploi et à tous les niveaux, jusqu'au groupe de la direction.
Ministère de la Justice Canada	**Nouveau Programme d'équité en emploi à l'intention des Peuples autochtones, des personnes handicapées et des membres de minorités visibles, y compris des nominations internes et externes à la fonction publique, pour tous les groupes et niveaux, avec et sans concours. La CFP conserve le pouvoir de recrutement.**
Patrimoine canadien	Nouveau Programme d'équité en emploi à l'intention des membres de minorités visibles. Le programme permet des nominations internes à la fonction publique, aux niveaux PM-5 et PM-6.
Pêches et Océans Canada	**Nouveau Programme d'équité en emploi à l'intention des Peuples autochtones, des personnes handicapées et des membres de minorités visibles.**
Pêches et Océans Canada — programme d'aquaculture	Nouveau Programme d'équité en emploi à l'intention des Peuples autochtones, des personnes handicapées et des membres de minorités visibles, comprenant des nominations internes et externes à la fonction publique, avec et sans concours, ainsi qu'un pouvoir de recruter jusqu'au groupe de la direction.
Ressources naturelles Canada	**Programme d'équité en emploi élargi de manière à inclure les Peuples autochtones, les personnes handicapées, les membres de minorités visibles et les femmes. Tous les groupes professionnels, de l'intérieur et de l'extérieur de la fonction publique, avec et sans concours. La Commission de la fonction publique conserve ses pouvoirs en ce qui touche le groupe de la direction.**
Santé Canada	Proramme d'équité en emploi prolongé jusqu'en septembre 2002.

DÉLÉGATION DES POUVOIRS DE RECRUTEMENT

MINISTÈRE/ORGANISME	POUVOIR DÉLÉGUÉ
Bureau du Conseil privé	Pouvoir de recruter des analystes des politiques aux niveaux ES-4, ES-5 et ES-6 ainsi que pour des groupes et à des niveaux équivalents. Projet pilote de deux ans devant prendre fin le 30 octobre 2003.
Ministère des Finances Canada	Pouvoir de recruter des économistes aux niveaux ES-2, ES-3 et ES-4. Projet pilote de deux ans devant prendre fin le 31 août 2003.
Transports Canada	Pouvoir de recrutement élargi de manière à inclure tous les niveaux des TI (inspecteurs et inspectrices techniques) et EL (Électronique) partout au Canada.

DÉLÉGATION DES POUVOIRS DE RECRUTEMENT

MINISTÈRE/ORGANISME	POUVOIR DÉLÉGUÉ
Bureau du Conseil privé	**Pouvoir de recruter des analystes des politiques aux niveaux ES-4, ES-5 et ES-6 ainsi que pour des groupes et à des niveaux équivalents. Projet pilote de deux ans devant prendre fin le 30 octobre 2003.**
Ministère des Finances Canada	Pouvoir de recruter des économistes aux niveaux ES-2, ES-3 et ES-4. Projet pilote de deux ans devant prendre fin le 31 août 2003.
Transports Canada	**Pouvoir de recrutement élargi de manière à inclure tous les niveaux des TI (inspecteurs et inspectrices techniques) et EL (Électronique) partout au Canada.**

Décret d'exemption de certaines personnes et à un certain poste de Développement des ressources humaines
(C.P. 2001-1503, le 28 août 2001)

Ce décret d'exemption a été pris afin de mettre en œuvre les décisions rendues par un Tribunal des droits de la personne et la Section de première instance de la Cour fédérale du Canada, qui ont jugé que cette fonctionnaire avait fait l'objet de discrimination fondée sur la déficience. Ils ont notamment ordonné qu'elle soit nommée pour une période indéterminée à un poste de niveau 1 du groupe de la direction de Développement des ressources humaines Canada.

Ce décret facilite la nomination, pour une période indéterminée, de cette fonctionnaire en exemptant sa nomination de l'application de l'article 10 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* relativement à la sélection au mérite, du paragraphe 21(1.1) de la même Loi relativement au droit d'appel, des paragraphes 29(3), 30(1) et (2), et 39(3) et (4), et des règlements pris en vertu de l'alinéa 35(2)(*a*) de ladite Loi qui prévoient les droits de nomination en priorité.

Décret d'exemption pour la nomination d'un fonctionnaire à un poste du Service correctionnel du Canada
(C.P. 2001-1810, le 4 octobre 2001)

Ce décret d'exemption a été pris afin de mettre en œuvre un règlement intervenu hors cour entre Brent Whetung d'une part, et le gouvernement du Canada, d'autre part.

M. Whetung a entamé des poursuites judiciaires contre Sa Majesté du chef du Canada le 8 février 1999. Il alléguait avoir fait l'objet de discrimination fondée sur son origine nationale et ethnique, le ministère le traitant de façon différente à son détriment et ne lui garantissant pas un lieu de travail exempt de harcèlement, allant ainsi à l'encontre des articles 7 et 14 de la *Loi canadienne sur les droits de la personne.*

À la suite d'une enquête de la Commission canadienne des droits de la personne, de longues négociations furent menées, ce qui a permis d'arriver à un règlement qui est juste et équitable pour toutes les parties. Le règlement prévoit notamment que Brent Whetung soit nommé à un poste d'agent de programmes autochtones, au niveau AS-5, au Service correctionnel du Canada. Il est dans l'intérêt public de mettre fin à de longues et coûteuses démarches et d'apporter de la stabilité au milieu de travail.

Ce décret facilite la nomination, pour une période indéterminée, de ce fonctionnaire en exemptant sa nomination de l'application de l'article 10 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* relativement à la sélection au mérite, du paragraphe 21(1.1) de la même Loi relativement au droit d'appel, des paragraphes 29(3), 30(1) et (2), et 39(3) et (4), et des règlements pris en vertu de l'alinéa 35(2)(*a*) de ladite Loi qui prévoient les droits de nomination en priorité.

Décret d'exemption concernant la nomination d'un fonctionnaire à des postes de l'Agence canadienne de développement international
(C.P. 2001-2030, le 1er novembre 2001)

Ce décret d'exemption a été pris afin de mettre en œuvre un règlement intervenu hors cour entre M. Ranjit Perera, d'une part, et Sa Majesté du chef du Canada, d'autre part.

MM. Perera, Fred Bloch et Frank Boahene ont entamé des poursuites judiciaires contre Sa Majesté du chef du Canada en 1992. Ils alléguaient avoir fait l'objet de discrimination systémique et personnelle fondée sur leur race, origine nationale ou ethnique et couleur allant à l'encontre de l'article 15 de la *Charte canadienne des droits et libertés.* Un règlement est intervenu avec MM. Bloch et Boahene en 1998.

M. Perera et Sa Majesté du chef du Canada sont récemment parvenus à un règlement qui prévoit notamment qu'il soit nommé à un poste de niveau 7 du groupe « Économique, Sociologie et Statistique » et, pour une durée déterminée, à un poste de niveau 2 du groupe de la direction de l'Agence canadienne de développement international (ACDI). L'ACDI estime que M. Perera est qualifié pour les postes auxquels il sera nommé. Le règlement sert l'intérêt public en mettant fin aux démarches judiciaires.

Dans ce contexte, il est difficilement réalisable et contraire aux intérêts de la fonction publique d'appliquer certaines dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*. Le décret facilite les nominations en les exemptant de l'application de l'article 10 de ladite Loi relativement à la sélection au mérite, du paragraphe 21(1.1) de la même Loi relativement au droit d'appel, des paragraphes 29(3), 30(1), et 39(3) et (4), et des règlements pris en vertu de l'alinéa 35(2)(*a*) de ladite Loi qui prévoient des droits de nomination en priorité.

Décret abrogeant le décret C.P. 1996-1243 du 7 août 1996, modifié par le décret C.P. 2001-1578 du 28 août 2001 (C.P. 2001-2285, le 13 décembre 2001)

Le gouvernement du Canada a récemment créé Communication Canada, placé sous la responsabilité du ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux. Comme le Bureau d'information du Canada n'existe plus et que ses fonctions sont dorénavant exercées par Communication Canada, le décret C.P. 1996-1243 du 7 août 1996 concernant le Bureau d'information du Canada n'est plus nécessaire et a donc été abrogé.

Décret d'exemption pour la nomination d'un fonctionnaire à un poste du ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (C.P. 2001-2291, le 13 décembre 2001)

M. Jocelyn Côté a été nommé directeur, Infrastructure technologique (EX-2, au ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, en février 2001, à la suite d'un concours polyvalent tenu par la Commission de la fonction publique (CFP) pour la collectivité de la gestion de l'information et de la technologie de l'information. Un appel a été interjeté et accueilli dans le cadre de ce concours, et la nomination de M. Côté a été révoquée le 12 novembre 2001.

Entre-temps un deuxième concours polyvalent pour la même collectivité a été lancé par la Commission de la fonction publique (CFP); la date limite avait été fixée au 29 juin 2001. M. Côté a donc raté l'occasion de présenter sa candidature lors de ce concours, étant donné qu'il était déjà au groupe et niveau du concours polyvalent annoncé, soit EX-2.

Étant donné toutes ces circonstances, le décret facilite la nomination de M. Côté au poste de directeur, Infrastructure technologique (EX-2), Affaires étrangères et Commerce international, après avoir été évalué et trouvé qualifié en fonction de l'énoncé de qualités établi dans le cadre du plus récent concours polyvalent pour la collectivité de la gestion de l'information et de la technologie de l'information.

Ce décret facilite la nomination, pour une période indéterminée, de ce fonctionnaire en exemptant sa nomination de l'application de l'article 10 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* relativement à la sélection au mérite, du paragraphe 21(1.1) de la même Loi relativement au droit d'appel, des paragraphes 29(3), 30(1) et (2), et 39(3) et (4), et des règlements pris en vertu de l'alinéa 35(2)(*a*) de ladite Loi qui prévoient les droits de nomination en priorité.

Décret d'exemption pour la nomination d'une fonctionnaire à un poste du ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux (C.P. 2001-2292, le 13 décembre 2001)

M^me^ Christina Hastings a été nommée directrice, Soutien des applications (EX-2) au ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux, en janvier 2001, à la suite d'un concours polyvalent tenu par la Commission de la fonction publique (CFP) pour la collectivité de la gestion de l'information et de la technologie de l'information. Un appel a été interjeté et accueilli dans le cadre de ce concours, et la nomination de M^me^ Hastings a été révoquée le 12 novembre 2001.

Entre-temps un deuxième concours polyvalent pour la même collectivité a été lancé par la Commission de la fonction publique (CFP); la date limite avait été fixée au 29 juin 2001. M^me^ Hastings a donc raté l'occasion de présenter sa candidature lors de ce concours, étant donné qu'elle était déjà au groupe et niveau du concours polyvalent annoncé, soit EX-2.

Étant donné toutes ces circonstances, le décret facilite la nomination de M^me^ Hastings au poste de directrice, Soutien des applications (EX-2) au ministère des Travaux publics et des Services gouvernementaux, après avoir été évaluée et trouvée qualifiée en fonction de l'énoncé de qualités établi dans le cadre du plus récent concours polyvalent pour la collectivité de la gestion de l'information et de la technologie de l'information.

Ce décret facilite la nomination, pour une période indéterminée, de cette fonctionnaire en exemptant sa nomination de l'application de l'article 10 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* relativement à la sélection au mérite, du paragraphe 21(1.1) de la même Loi relativement au droit d'appel, des paragraphes 29(3), 30(1) et (2), et 39(3) et (4), et des règlements pris en vertu de l'alinéa 35(2)(*a*) de ladite Loi qui prévoient les droits de nomination en priorité.

Décret d'exemption pour la nomination d'une fonctionnaire à un poste du Secrétariat du Conseil du Trésor (C.P. 2001-2293, le 13 décembre 2001)

M^me^ Brenda McKelvey a été nommée directrice, Systèmes partagés (EX-2), au Secrétariat du Conseil du Trésor, en février 2001, à la suite d'un concours polyvalent tenu par la Commission de la fonction publique (CFP) pour la collectivité de la gestion de l'information et de la technologie de l'information. Un appel a été interjeté et accueilli dans le cadre de ce concours et la nomination de M^me^ McKelvey a été révoquée le 12 novembre 2001.

Entre-temps un deuxième concours polyvalent pour la même collectivité a été lancé par la Commission de la fonction publique (CFP); la date limite avait été fixée au 29 juin 2001. M^me^ McKelvey a donc raté l'occasion de présenter sa candidature lors de ce concours, étant donné qu'elle était déjà au groupe et niveau du concours polyvalent annoncé, soit EX-2.

Étant donné toutes ces circonstances, le décret facilite la nomination de M^me^ McKelvey au poste de directrice, Systèmes partagés (EX-2) au Secrétariat du Conseil du Trésor, après avoir été évaluée et trouvée qualifiée en fonction de l'énoncé de qualités établi dans le cadre du plus récent concours polyvalent pour la collectivité de la gestion de l'information et de la technologie de l'information.

Ce décret facilite la nomination, pour une période indéterminée, de cette fonctionnaire en exemptant sa nomination de l'application de l'article 10 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* relativement à la sélection au mérite, du paragraphe 21(1.1) de la même Loi relativement au droit d'appel, des paragraphes 29(3), 30(1) et (2), et 39(3) et (4), et des règlements pris en vertu de l'alinéa 35(2)(*a*) de ladite Loi qui prévoient les droits de nomination en priorité.

D. Exemptions particulières

Entre le 1er avril 2001 et le 31 mars 2002, en plus des exemptions générales, la Commission a soustrait quinze personnes aux dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* afin qu'elles soient nommées à des postes de la fonction publique pour une durée déterminée, indiquée au décret d'exemption pertinent, ou à titre amovible (c'est-à-dire que la nomination peut être révoquée à n'importe quel moment par la gouverneure en conseil).

NUMÉRO DU DÉCRET	DURÉE	NOM	TITRE
C.P. 2001-531 2001.04.02	**à titre amovible à compter du 9 avril 2001**	**Michael Nurse**	**Sous-ministre délégué des Travaux publics et des Services gouvernementaux**
C.P. 2001-533 2001.04.02	à titre amovible à compter du 9 avril 2001	Louis Ranger	Sous-ministre délégué des Transports
C.P. 2001-618 2001.04.17	**à titre amovible à compter du 1er juin 2001**	**Pierre Reid**	**Sous-ministre délégué de l'Industrie**
C.P. 2001-924 2001.05.28	à titre amovible à compter du 11 juin 2001	James Lahey	Secrétaire délégué du Conseil du Trésor
C.P. 2001-929 2001.05.28	**à titre amovible à compter du 11 juin 2001**	**Ruth Dantzer**	**Sous-ministre déléguée des Pêches et des Océans**
C.P. 2001-927 2001.05.28	à titre amovible à compter du 11 juin 2001	John E. (Jack) Stagg	Conseiller spécial auprès du vice-premier ministre
C.P. 2001-922 2001.05.28	**à titre amovible à compter du 11 juin 2001**	**Guy McKenzie**	**Directeur exécutif du Bureau d'information du Canada**
C.P. 2001-1002 2001.06.04	à titre amovible à compter du 11 juin 2001	John E. (Jack) Stagg	Directeur exécutif et administrateur général, Bureau du Canada sur le règlement des questions des pensionnats autochtones concur remment au poste de conseiller spécial auprès du vice-premier ministre
C.P. 2001-1427 2001.08.13	**à titre amovible à compter du 4 septembre 2001**	**J. Michael Horgan**	**Sous-ministre délégué principal des Finances**
C.P. 2001-1430 2001.08.13	à titre amovible à compter du 4 septembre 2001	Marie Fortier	Sous-ministre déléguée des Affaires indiennes et du Nord Canada

NUMÉRO DU DÉCRET	DURÉE	NOM	TITRE
C.P. 2001-1432 2001.08.13	**à titre amovible à compter du 4 septembre 2001**	**Munir Sheikh**	**Sous-ministre délégué de la Santé**
C.P. 2001-1601 2001.08.31	à titre amovible à compter du 1er septembre 2001	Guy McKenzie	Directeur exécutif de Communication Canada
C.P. 2001-2057 2001.11.06	**à titre amovible à compter du 30 novembre 2001**	**Edward W. Keyserlingk**	**Agent de l'intégrité de la fonction publique**
C.P. 2002-77 2002.01.29	à titre amovible à compter du 1er mars 2002	Dan Goodleaf	Conseiller spécial auprès du sous-ministre des Affaires indiennes et du Nord Canada
C.P. 2002-207 2002.02.20	**à titre amovible à compter du 20 février 2002**	**André Juneau**	**Administrateur général du Bureau de l'infrastructure et des sociétés d'État du Canada concurremment au poste de sous-secrétaire du Cabinet (Opérations), Bureau du Conseil privé**

D. Exemptions particulières

Entre le 1er avril 2001 et le 31 mars 2002, en plus des exemptions générales, la Commission a soustrait quinze personnes aux dispositions de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* afin qu'elles soient nommées à des postes de la fonction publique pour une durée déterminée, indiquée au décret d'exemption pertinent, ou à titre amovible (c'est-à-dire que la nomination peut être révoquée à n'importe quel moment par la gouverneure en conseil).

NUMÉRO DU DÉCRET	DURÉE	NOM	TITRE
C.P. 2001-531 2001.04.02	à titre amovible à compter du 9 avril 2001	Michael Nurse	Sous-ministre délégué des Travaux publics et des Services gouvernementaux
C.P. 2001-533 2001.04.02	à titre amovible à compter du 9 avril 2001	Louis Ranger	Sous-ministre délégué des Transports
C.P. 2001-618 2001.04.17	à titre amovible à compter du 1er juin 2001	Pierre Reid	Sous-ministre délégué de l'Industrie
C.P. 2001-924 2001.05.28	à titre amovible à compter du 11 juin 2001	James Lahey	Secrétaire délégué du Conseil du Trésor
C.P. 2001-929 2001.05.28	à titre amovible à compter du 11 juin 2001	Ruth Dantzer	Sous-ministre déléguée des Pêches et des Océans
C.P. 2001-927 2001.05.28	à titre amovible à compter du 11 juin 2001	John E. (Jack) Stagg	Conseiller spécial auprès du vice-premier ministre
C.P. 2001-922 2001.05.28	à titre amovible à compter du 11 juin 2001	Guy McKenzie	Directeur exécutif du Bureau d'information du Canada
C.P. 2001-1002 2001.06.04	à titre amovible à compter du 11 juin 2001	John E. (Jack) Stagg	Directeur exécutif et administrateur général, Bureau du Canada sur le règlement des questions des pensionnats autochtones concurremment au poste de conseiller spécial auprès du vice-premier ministre
C.P. 2001-1427 2001.08.13	à titre amovible à compter du 4 septembre 2001	J. Michael Horgan	Sous-ministre délégué principal des Finances
C.P. 2001-1430 2001.08.13	à titre amovible à compter du 4 septembre 2001	Marie Fortier	Sous-ministre déléguée des Affaires indiennes et du Nord Canada

NUMÉRO DU DÉCRET	DURÉE	NOM	TITRE
C.P. 2001-1432 2001.08.13	à titre amovible à compter du 4 septembre 2001	Munir Sheikh	Sous-ministre délégué de la Santé
C.P. 2001-1601 2001.08.31	à titre amovible à compter du 1er septembre 2001	Guy McKenzie	Directeur exécutif de Communication Canada
C.P. 2001-2057 2001.11.06	à titre amovible à compter du 30 novembre 2001	Edward W. Keyserlingk	Agent de l'intégrité de la fonction publique
C.P. 2002-77 2002.01.29	à titre amovible à compter du 1er mars 2002	Dan Goodleaf	Conseiller spécial auprès du sous-ministre des Affaires indiennes et du Nord Canada
C.P. 2002-207 2002.02.20	à titre amovible à compter du 20 février 2002	André Juneau	Administrateur général du Bureau de l'infrastructure et des sociétés d'État du Canada concurremment au poste de sous-secrétaire du Cabinet (Opérations), Bureau du Conseil privé

E. Demandes de congé en vertu du paragraphe 33(3) de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*

En vertu du paragraphe 33(3) de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, un ou une fonctionnaire qui désire briguer l'investiture d'un parti et se porter candidat ou candidate à une élection fédérale, provinciale ou territoriale doit demander un congé non payé à la Commission. La Commission peut accorder le congé si elle estime que la candidature de cet employé ou employée ne nuira pas par la suite à son efficacité dans le poste qu'il ou qu'elle occupe advenant son retour dans le poste s'il ou si elle n'obtient pas sa candidature ou ne se fait pas élire.

Durant la période du 1er avril 2001 au 31 mars 2002, la Commission a reçu une demande de congé d'un fonctionnaire qui désirait se porter candidat à l'élection provinciale de 2001 en Colombie-Britannique. La demande de congé a été accordée par la Commission.

Tous les bureaux de la CFP offrent leurs services dans les deux langues officielles.

INTERNET

Site Web : http://www.psc-cfp.gc.ca

Courriel : info-com@psc-cfp.gc.ca

ADMINISTRATION CENTRALE

L'Esplanade Laurier, tour Ouest
300, avenue Laurier Ouest
Ottawa (Ontario) K1A 0M7

Renseignements : (613) 992-9562
Télécopieur : (613) 992-9352

BUREAUX RÉGIONAUX ET DE SECTEUR

Atlantique

Bureau régional
1505, rue Barrington, 17e étage Sud
C.P. 1664, CPC
Halifax (Nouvelle-Écosse) B3J 3V3

Renseignements : (902) 426-2171
Télécopieur : (902) 426-7277

Bureaux de secteur
1505, rue Barrington, 17e étage Nord
C.P. 1664, CPC
Halifax (Nouvelle-Écosse) B3J 3V3

Renseignements : (902) 426-4698/1-800-645-5605
Télécopieur : (902) 426-0507
ATS : (902) 426-6246

777, rue Main, 7e étage
Moncton (Nouveau-Brunswick) E1C 1E9

Renseignements : (506) 851-6620/1-800-645-5605
Télécopieur : (506) 851-6618
ATS : (506) 851-6624

10, route Fort William, 1er étage
St. John's (Terre-Neuve) et Labrador A1C 1K4

Renseignements : (709) 772-0458/1-800-645-5605
Télécopieur : (709) 772-4316
ATS : (709) 772-4317

119, rue Kent, bureau 420
Charlottetown (Île-du-Prince-Édouard) C1A 1N3

Renseignements : (902) 566-7030/1-800-645-5605
Télécopieur : (902) 566-7036
ATS : (902) 566-7039

Québec

Bureau régional et secteur de Montréal
200, boulevard René-Lévesque Ouest
Tour Est, 8e étage
Montréal (Québec) H2Z 1X4

Renseignements : 1-800-645-5605
Télécopieur : (514) 496-2404
ATS : 1-800-532-9397

Bureau de secteur
Gare maritime Champlain
901, Cap Diamant, 3e étage
Québec (Québec) G1K 4K1

Renseignements : 1-800-645-5605
Télécopieur : (418) 648-4575
ATS : 1-800-532-9397

Capitale nationale et Est de l'ontario

Bureau régional
66, rue Slater, 3e étage
Ottawa, (Ontario) K1A 0M7

Renseignements : 1-800-645-5605
Télécopieur : (613) 996-8048
ATS : 1-800-532-9397

Centre et sud de l'ontario

Bureau régional
1, rue Front Ouest, 6e étage
Toronto (Ontario) M5J 2X5

Renseignements : (416) 973-3131/1-800-387-0776
Infotel : 1-800-645-5606
ATS : (416) 973-2269
Télécopieur : (416) 973-1883
Courriel : psctor@psc-cfp.gc.ca
Site Web : http://jobs.gc.ca/toronto/

Région centrale des prairies

Bureau régional
320, rue Donald, 1er étage
Winnipeg (Manitoba) R3B 2H3

Renseignements : (204) 984-4636/1-800-645-5606
Télécopieur : (204) 983-3766
ATS : (204) 983-6066

Bureaux de secteur
320, rue Donald, 1er étage
Winnipeg (Manitoba) R3B 2H3

Renseignements : (204) 983-2486/1-800-645-5605
Télécopieur : (204) 983-8188
ATS : (204) 983-6066

2220, 12e Avenue, bureau 400
Regina, (Saskatchewan) S4P 0M8

Renseignements : (306) 780-5720/1-800-645-5605
Télécopieur : (306) 780-5723
ATS : (306) 780-6719

Région de l'ouest et du nord

Bureau régional
9700, avenue Jasper, bureau 830
Edmonton (Alberta) T5J 4G3

Renseignements : (780) 495-6134/1-800-645-5605
Télécopieur : (780) 495-3145
ATS : 1-800-532-9397

Bureaux de secteur
Édifice Harry Hays
220, 4e Avenue S.-E., bureau 830
Calgary (Alberta) T2G 4X3

Renseignements : (403) 292-5412/1-800-645-5605
Télécopieur : (403) 292-5435

757, rue Hastings, bureau 210
Vancouver (Colombie-Britannique) V6C 3M2

Renseignements : (604) 666-7026/1-800-645-5605
Télécopieur : (604) 666-6808
ATS : 1-800-532-9397

1230, rue Government, bureau 539
Victoria, (Colombie-Britannique) V8W 3M4

Renseignements : (250) 363-0588/1-800-645-5605
Télécopieur : (250) 363-0558
ATS : (250) 363-0564 ou 1-800-532-9397

300, rue Main, bureau 400
Whitehorse (Yukon) Y1A 2B5

Renseignements : (867) 667-3900/1-800-645-5605
Télécopieur : (867) 668-5033
ATS : 1-800-532-9397

4914, 50e rue
C.P. 2730
Yellowknife (Territoires du Nord-Ouest) X1A 2R1

Renseignements : (867) 669-2440/1-800-645-5605
Télécopieur : (867) 669-2448

C.P. 1990
Édifice 917, bureau 1
Iqaluit (Nunavut) X0A 0H0

Renseignements : (867) 979-2990/1-800-645-5605
Télécopieur : (867) 979-2897